

UREDNIK: Dr. sc. Dževad Zečić, dekan

IZDAVAČ: Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici

ZA IZDAVAČA: Dr. sc. Dževad Zečić, dekan

ORGANIZACIONI ODBOR:

Dr. sc. Dževad Zečić

Dr. sc. Rifet Đogić

Dr. sc. Hasan Mahmutović

Dr. sc. Tjeljko Rička

Dr. sc. Ishak Mešić

Dr. sc. Halil Gutošić

Dr. sc. Jasmin Halebić

Dr. sc. Nino Serdarević

Dr. sc. Almir Alihodžić

Mr. sc. Dijana Husaković

Dženan Kulović, dipl. oec.

Ajla Muratović, dipl. oec.

Esma I. Dizdarević, dipl. iur.

NAUČNI ODBOR:

Prof. dr. Peter Schulte

Prof. dr. Dževad Zečić

Prof. dr. Dragoljub Stojanov

Prof. dr. Josipa Mrša

Prof. dr. Bahrija Umihanić

Prof. dr. Darko Tipurić

Prof. dr. Telimir Dulčić

Prof. dr. Dejan Erić

Prof. dr. Dragana Tivković

Prof. dr. Slavko Dolinšek

Prof. dr. Fuada Stanković

Prof. dr. Ishak Mešić

Prof. dr. Rifet Đogić

Prof. dr. Mirko Plančak

Prof. dr. Dražen Tomić

Prof. dr. Branislav Mašić

Prof. dr. Verica Babić

Prof. dr. Brane Markić

Prof. dr. Ivica Vež a

Prof. dr. Predrag Čosić

Prof. dr. Jaroslav Dado

Prof. dr. Giani Guerra

Prof. dr. Stefano Tornincasa

Prof. dr. Kariv Dafne

Prof. dr. Michal Tkač

Prof. dr. Fahrudin Šebić

Prof. dr. Azra Hadž iahmetović

Prof. dr. Novak Kondić

Prof. dr. Gordana Ilić

Prof. dr. Slobodan Đorčić

Prof. dr. Stanko Stanić

Prof. dr. Safet Brdarević

Prof. dr. Nikola Vukmirović

Prof. dr. Darko Petković

Prof. dr. Novo Plakalović

Prof. dr. Marina Dabić

Prof. dr. Rade Polenakovik

Prof. dr. Ljubomir Drakulevski

SEKRETAR KONFERENCIJE:

Dženan Kulović, dipl. oec.

ISSN broj:

1840-4006

LEKTORI:

Indira Osmić, profesor bosanskog, srpskog, hrvatskog jezika i knjiž evnosti

Amra Đozić, profesor engleskog jezika i knjiž evnosti

DESIGN & DTP:

Nermin Ahmić, dipl. oec.

DESIGN KORICE:

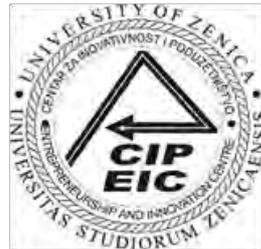
mr. sc. Denis Spahić, dipl. ing. maš.

ŠTAMPA:

JORDAN Studio

TIRAŽ:

100 komada



ZBORNIK RADOVA

Urednik/Editor: Dževad Zečić

PROCEEDINGS

12. novembar/12th November 2011. Zenica, BiH

Objavljivanje ovog zbornika su pomogli:



Federalno ministarstvo razvoja, obrta i poduzetništva
Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke



Ministarstvo za privredu ZDK



Razvojna banka Federacije BiH



Mikro-kreditna organizacija Prizma



ITC Zenica d.o.o.



Almy d.o.o. Zenica



Hifa Oil d.o.o. Tešanj

SADRŽAJ :

1. BAHRIJA UMIHANIĆ, SANJIN HALIMOVIĆ, JOZO BEJIĆ:	
Stanje i perspektive razvoja male privrede u Federaciji Bosne i Hercegovine	7
2. KANITA IMAMOVIĆ-ČIZMIĆ, KENAN CRNKIĆ, ELVIR ČIZMIĆ:	
Primjena makroekonomskog menadže rskog modela u upravljanju razvojem Bosne i Hercegovine	35
3. ZDRAVKO BIJELIĆ:	
Model mogućeg razvoja Bosne i Hercegovine	49
4. DRAGAN GLIGORIĆ, JELENA TEŠIĆ:	
Monetarni odbor u Bosni i Hercegovini dugoročni izbor ili prelazno rješenje	61
5. NOVO PLAKALOVIĆ:	
Ekonomске paradigme i intervencija države u ekonomskoj krizi	73
6. GORAN KVRGIĆ, DRAGANA VOJTEŠKI, DRAGAN IVKOVIĆ:	
Usaglašenost mera monetarne i fiskalne politike kao preduslov za stabilnost i razvoj privrede.....	85
7. HILMIJA REDŽIĆ, VEHAPI SEMIR, AMER MUJANOVIĆ:	
Principi kreiranja fiskalnih i monetarnih antikriznih mjera	101
8. JASMIN HALEBIĆ, ALMA BAJRIĆ:	
Efekti stranih direktnih ulaganja iz južnih zemalja u Bosni i Hercegovini	109
9. HUSNIJA BIBULJICA, EMIN NEZIRAJ:	
Ekonomski razvoj i tranzicija u regionu – izazovi i perspektive.....	121
10. MARINA MILANOVIĆ, HILMIJA REDŽIĆ, SEMIR VEHAPI:	
Politika unapređenja konkurentnosti zemalja Zapadnog balkana u uslovima Nove ekonomije	133
11. SLOBODAN CVETANOVIĆ, IGOR MLADENOVIĆ, HILMIJA REDŽIĆ:	
Politika minimiziranja makroekonomskih neefikasnosti iskustva EU i Zapadnog balkana.....	143
12. BORIS V. KORENAK, KATARINA D. RADOSAVLJEVIĆ, ZORANA Z. ĐURIČIĆ:	
Država vne mere kao faktor obezbjeđenja od uticaja ekonomske krize	153
13. JETON MAZLLAMI, BRIKEND AZIRI:	
The anti-crisis measures of the republic of Macedonia and their impact on SME's in the polog region	167
14. MIROSLAV Z. RADULOVIĆ, BORIS V. KORENAK, ALEKSANDAR Đ. MINKOV:	
Politika nezaposlenosti i funkcionisanje tržišta rada u kriznim uslovima	177
15. NUSRETA KEPEŠ, SEVIMKA DRINIĆ:	
Uloga obrazovnog sektora i njegovi dugoročni efekti na stopu zaposlenja mladih	185
16. REFIK ČATIĆ, DANIJELA HAMZIĆ:	
Utjecaj sociodemografskih obilježja nezaposlenih osoba na ponašanja koja određuju aktivno traženje posla	193

17. ISMAR ALAGIĆ, FUAD ŠIŠIĆ:	
Models of excellence in local economic development of Tešanj municipality	209
18. SELMA NOVALIJA, ERNA BAJREKTAREVIĆ:	
Očekivanja i značaj primjene mrs i msfi za mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini	221
19. NINO SERDAREVIĆ:	
Problematika provedbe kontrole kvaliteta revizije u Bosni i Hercegovini	233
20. ALMIR ALIHODŽIĆ, DĐENAN KULOVIĆ:	
Korelacija između beta koeficijenta izračunatog za dionice i kompanije na tržištu u kapitala BiH	241
21. DUBRAVKA BOŠNJAK:	
Sintetski prediktivni modeli procjene finansijske pozicije preduzeća i primjena u Federaciji Bosne i Hercegovine	253
22. MEHMED GANIĆ:	
Investment fund industry in federation of B&H	263
23. RIČKA ŢELJKO, DELIBAŠIĆ NADA:	
Efekti uvođenja trezorskog poslovanja u Zeničkodobojskom kantonu	277
24. NEDĐAD POLIĆ, ŠEFKIJA BOTONJIĆ:	
Value creation through corporate restructuring a case of Natron – hayat	287
25. DAMIR RAVLIĆ:	
Primjena modela podatkovne kocke u funkciji poboljšanja prognoze uvoza i izvoza	297
26. VLADIMIR GREBENAR:	
Izrada sustava normativa i njihova primjena u kalkulacijama cijena proizvoda iz kompleksne industrijske proizvodnje	313
27. SUVAD ISAKOVIĆ, BAHRIJA UMIHANIĆ:	
Značaj kompetencija menadžera na životni ciklus malih i srednjih preduzeća	323
28. MARIJA MARTINOVIĆ:	
Know-how kao čimbenik konkurentnosti malih i srednjih poduzeća -primjer farmaceutskih poduzeća u Republici Hrvatskoj	331
29. VESNA SEKULIĆ, HILMIJA REDĐIĆ, ŠABAN GRAČANIN:	
Mala i srednja preduzeća u Novoj ekonomiji	341
30. ELENA BUNDALESKA, MAKEDONKA DIMITROVA, ZDENKA NIKOLOVSKA:	
Corporate governance and small & medium businesses	351
31. SRĐAN BOGETIĆ, DEJAN ĐORĐEVIĆ, DRAGAN ČOČKALO:	
Untapped potential of entrepreneurship—the young as entrepreneurs	363
32. KENAN CRNKIĆ, ELVIR ČIZMIĆ, AZIZ ŠUNJE:	
Kreativno promišljanje i inovativnost kao ključ uspješnog preduzetničkog djelovanja	373

33. KASIM TATIĆ, DINA KARAHASANOVIĆ, ZINAIDA DIMITRIJEVIĆ:	
The role of environmental costs in decision–making process in sme’s: managerial perspective.....	385
34. NEDŽAD ŠARANOVIĆ, SENAD BALIĆ:	
Service oriented architecture as a way of achieving competitive advantage in companies of Bosnia and Herzegovina	393
35. SRETEN ĆUZOVIĆ, TAMARA RAJIĆ, NENAD MILJIĆ, DRAGANA ŤIVKOVIĆ:	
Importance-performance approach as a means of higher education service quality evaluation, an exploratory study	403
36. FORCIM KOLA, BAJRAM KORSITA:	
How social media marketing is impacting business development in Albania.....	417
37. NENAD BRKIĆ, FARUK UNKIĆ, LEJLA SPIRJAN:	
Društveni mediji u funkciji uspješnog marketinga	431
38. KATIJA VOJVODIĆ:	
Suvremeni trendovi na maloprodajnom tržištu u Republike Hrvatske	447
39. JOSIP PALJETAK, PERO SELAK:	
Mogućnost povećanja učinkovitosti poslovanja zračnih luka Jugoistočne Europe provođenjem benchmarking procesa.....	457
40. STIPO BULJAN, MILAN JURKOVIĆ, ZORAN JURKOVIĆ:	
Reinte njeriing proizvodnih poduzeća	471
41. MILE MIRCHEVSKI:	
Critical success factors for managing in virtual organizations	477
42. ADRIJANA NIKIĆKATIĆ:	
Kolaboracijski sustav kao dio moderne organizacije	493
43. RUŤICA BUTIGAN, DOMAGOJ HRUŠKA, TOMISLAV BAKOVIĆ	
Poslovne strategije hrvatskih poduzeća u uvjetima krize.....	501

Dr.sc. Bahrija Umihanić, vanr.prof. ¹

Dr.sc. Sanjin Halimović, docent²

Mr.sc. Jozo Bejić, dipl.ing. strojarstva²

STANJE I PERSPEKTIVE RAZVOJA MALE PRIVREDE U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE

SATŽETAK

Na osnovu pokazatelja makroekonomskog ambijenta, meĎunarodnih izvještaja i analize strategija razvoja relevantnih za poslovanje i razvoj male privrede u Federaciji BiH ocijenili smo stanje male privrede i ukazali na perspektive njenog razvoja u budućnosti. Predmet istraživanja su subjekti male privrede, poslovni ambijent koji pogoduje rastu broja poslovnih subjekata male privrede i njihov značaj za zapošljavanje. Istraživanje smo usmjerili na identifikaciju ključne barijere razvoja male privrede Federacije BiH, a provedeno je analizom velikog broja relevantnih sekundarnih izvora podataka. Upotrebom znanstvenih metoda analize, sinteze, deskripcije, komparacije i zaključivanja uspješno smo identifikovali glavnu barijeru razvoja male privrede, a to je nedovoljno izgraĎen regulatorni i neizgraĎen institucionalni okvir za razvoj poduzetništva i male privrede u Federaciji BiH. Prijedlog načina uspostave, identifikovanje ključnih institucija i njihova meĎusobna povezanost shematski predstavljena u radu ujedno je njegovo najvažnije postignuće.

Ključne riječi: mala privreda, poduzetništvo, poslovno okruženje u Federaciji BiH, institucionalni okvir za razvoj poduzetništva

JEL: M20; O44;

1. UVOD

Dinamika procesa poduzetništva može biti veoma različita u zavisnosti od institucionalnog konteksta i nivoa razvoja odreĎene zemlje. Stoga se i prihvata stav da je za razumijevanje poduzetništva u okviru jedne ili više zemalja potrebno razmotriti širok spektar i povezanost poduzetništva, privrednog razvoja i institucija. Kako institucije jačaju i dešavaju se pozitivne strukturne promjene, tako se više poduzetnička aktivnost pomjera prema produktivnom poduzetništvu, samim time osnažuje privredni razvoj. Institucije su i kritične determinante ekonomskog ponašanja i ekonomskih transakcija općenito, i stoga utječu kako na ponudu tako i na potražnju za poduzetnicima. IzgraĎenost strateškog okvira, odnosno postojanje relevantnih strateških dokumenata na kojima se temelji razvoj poduzetništva i male privrede, njihova implementacija, monitoring i izvještavanje, također predstavljaju važnu polugu privrednog razvoja.

U radu analiziramo pokazatelje ranga Bosne i Hercegovine iz relevantnih svjetskih izvještaja kako bismo objektivizirali ocjenu stanja razvoja poslovnog ambijenta i izgraĎenosti institucija za razvoj male privrede u Federaciji BiH. Cilj rada je provođenje systemske analize pokazatelja stanja poslovnog

¹ Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli; Univerzitetska br. 8. 75000 Tuzla, www.ef.untz.ba

² Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta, Ulica Ante Starčevića b.b. (Hotel "ERO") 88000 Mostar, www.fmrpo.gov.ba

okruženja temeljenih na relevantnim svjetskim izvještajima, razvojnim strategijama i publikovanim rezultatima vlastitih istraživanja kako bismo ukazali na značaj izgradnje institucionalnog i regulatornog okvira radi stvaranja povoljnog poslovnog ambijenta za razvoj male privrede. Posebnu važnost pridajemo mapiranju institucija i aktera za podršku razvoju male privrede te uspostavljanju veza među njima u interesu izgradnje konzistentnog institucionalnog okvira. Predloženi institucionalni okvir na nivou Federacije BiH omogućio bi koordinaciju aktivnosti sva tri nivoa vlasti, osigurao racionalizaciju utrošenih sredstava, utjecao na rast stope povećanja poslovnih subjekata male privrede, rast broja produktivnih radnih mjesta u subjektima male privrede, rast inovativnosti i konkurentnosti i pozitivan učinak na ostvarenje planiranih makroekonomskih pokazatelja razvoja, prije svega realne stope ekonomskog rasta.

2. Makroekonomski ambijent za poslovanje male privrede u Federaciji BiH

Makroekonomski ambijent za poslovanje male privrede bit će ograničeno tematiziran odnosno predstavljen kroz dinamiku pokazatelja bruto društvenog proizvoda, bruto društvenog proizvoda po glavi stanovnika, nominalnom i realnom stopom rasta, brojem i stopom zaposlenih te brojem i stopom nezaposlenih u BiH i Federaciji BiH. Predstavljanjem odabranih pokazatelja želi se naglasiti geneza i dubina centralnog ekonomskog problema sa kojim je danas suočena bosanskohercegovačka privreda, a to je nezaposlenost.

Bosna i Hercegovina je u periodu do početka ekonomske recesije bilježila stopu realnog rasta iznad 6,5%, a Federacija BiH nešto niže, ali veoma respektabilne stope iznad 5%. Smanjenje vrijednosti izvoza roba i usluga dovelo je do općeg pada proizvodnje i zaposlenosti u realnom sektoru i izazvalo pad raspoloživog dohotka domaćinstava i javnih prihoda. Time je uzrokovan pad finalne potrošnje, posebno investicija, što je rezultiralo naglim padom domaće tražnje. Pad novčanih priliva iz inozemstva po osnovu doznaka i dohodaka je dodatno ugrozio raspoloživi dohodak, čije je smanjenje dovelo do nominalnog i realnog pada privatne potrošnje. Naprijed navedeno je utjecalo da je 2009. godine BiH zabilježila negativnu realnu stopu rasta od -2,2%, a u 2010. godini bilježila oživljavanje privrede i pozitivnu stopu realnog rasta od skromnih 0,5%, dok je u isto vrijeme realna stopa rasta u Federaciji BiH bila -2,8% da bi porasla na 0,7%. Trend kretanja ključnih makroekonomskih pokazatelja prikazanih u Tabeli 1 zabilježio je slične tendencije. Kratkoročni indikatori iz jula i augusta 2011. godine uglavnom ukazuju da je usporavanje ekonomskog rasta iz drugog tromjesečja po svemu sudeći ne samo nastavljeno nego i intenzivirano u trećem kvartalu. Na to ponajviše ukazuje slabljenje intenziteta rasta vrijednosti izvoza i uvoza. S druge strane, jačanje rasta industrijske proizvodnje nošeno rastom proizvodnje energije i rudarstva je bio jedini pozitivan pomak zabilježen do sada u trećem kvartalu.

Tabela 1. Odabrani makroekonomski pokazatelji BiH i Federacije BiH za period 2005.-2011.

Godina	Nominalni BDP (u mil. KM)			Stanovništvo (u mil.)			BDP per capita (u KM)		Nominalna stopa rasta		Realna stopa rasta	
	BiH	F BiH	% F BiH	BiH	F BiH	% F BiH	BiH	F BiH	BiH	F BiH	BiH	F BiH
2005.	18.240	10.831	59,4%	3.843	2.328	60,6%	4.746	4.652	7,1%	4,9%	6,5%	1,9%
2006.	21.141	12.146	57,5%	3.843	2.325	60,5%	5.501	5.224	15,9%	12,1%	9,5%	5,2%
2007.	24.386	13.735	56,3%	3.842	2.328	60,6%	6.347	5.902	15,3%	13,1%	10,5%	6,4%
2008.	28.167	15.677	55,7%	3.842	2.327	60,6%	7.331	6.723	15,5%	13,9%	7,3%	5,4%
2009.	27.843	15.230	54,7%	3.843	2.327	60,6%	7.245	6.544	-1,2%	-2,9%	-2,2%	-2,8%
2010.	24.486	15.615	63,8%	3.843	2.337	60,8%	6.371	6.679	2,1%	2,5%	0,5%	0,7%
2011.*	30.076	15.845	52,7%	3.843	2.338	60,8%	7.826	6.745	5,8%	5,2%	3,2%	3,0%

* za BiH projekcije Direkcije za ekonomsko planiranje BiH

* za Federaciju BiH projekcije Federalnog zavoda za programiranje i razvoj

* stanovništvo (prisutno) kod BDP per capita

Negativna kretanja u bosanskohercegovačkoj ekonomiji dovela su do toga da domaći proizvođači otpuste određen broj zaposlenih. Prvi put u posljednjih pet godina je zabilježeno smanjenje broja zaposlenih u BiH, i to u 2009. godini, a taj trend se nastavio u 2010. godini da bi se sredinom ove godine vratio na nivo iz 2008. godine. Tržište rada i zapošljavanje u BiH i Federaciji BiH se suočava s brojnim izazovima, među kojima su karakteristični sljedeći: niska stopa aktivnosti radno sposobnog stanovništva; relativno visok broj „obeshrabrenih—dugoročna, strukturna nezaposlenost; nedovoljno stvaranje radnih mjesta (uz porast broja radnih mjesta na neformalnom tržištu); visoka podzaposlenost; veoma ograničen pristup otvorenim radnim mjestima; zavodi za zapošljavanje imaju ograničenu ulogu u posredovanju između ponude i potražnje zbog preopterećenosti obavezama prema velikom broju osoba koje ne traže aktivno posao u formalnom sektoru i zbog neoglašavanja radnih mjesta od strane poslodavaca; neusklađeni obrazovni programi i programi treninga vještina s tržišnom potražnjom s niskim stepenom dostupnosti tih program. [Strategija razvoja BiH, 2010.]

Tabela 2. Dinamika broja zaposlenih i nezaposlenih u Federaciji BiH za period 2005.-2011.

Godina	Broj zaposlenih (u hiljadama)			Broj nezaposlenih (u hiljadama)			Stopa zaposlenosti (administrativna)		Stopa nezaposlenosti (administrativna)		Stopa nezaposlenosti (ILO)	
	BiH	F BiH	% F BiH	BiH	F BiH	% F BiH	BiH	F BiH	BiH	F BiH	BiH	F BiH
2005	644	388	60,2%	508	347	68,3%	n/a	30,1%	44,6%	47,2%	35,0%	32,7%
2006	657	389	59,2%	516	355	68,8%	29,7%	30,3%	44,2%	47,6%	31,1%	32,4%
2007	679	413	60,8%	527	370	70,2%	31,2%	33,3%	44,0%	47,2%	29,0%	31,1%
2008	694	430	62,0%	493	345	70,0%	33,6%	31,8%	42,1%	44,5%	23,4%	25,0%
2009	687	426	62,0%	498	347	69,7%	33,1%	30,3%	42,2%	44,9%	24,1%	25,7%
2010	682	424	62,2%	517	360	69,6%	31,9%	29,8%	43,1%	46,2%	27,2%	29,1%
2011*	695	440	63,3%	528	366	69,3%	31,3%	29,8%	43,2%	45,4%	27,6%	29,2%

*BIH: Izvještaji Direkcije za ekonomsko planiranje BiH i podaci Agencije za statistiku BiH (te podaci Centralne banke BiH i Agencije za osiguranje BiH)

*Federacija BiH: Izvještaji Federalnog zavoda za programiranje i razvoj i Federalnog zavoda za statistiku (te podaci Federalnog zavoda za zapošljavanje, Programi Vlade Federacije BiH)

Sporo otvaranje radnih mjesta i uopće niska tražnja radne snage ključni je problem nezaposlenosti u BiH. Ne postoji proces kreiranja radnih mjesta koji moće apsorbirati priliv radne snage na tržište rada. BiH u porećenju sa zemljama u okolini, posebno sa zemljama članicama EU, ima, uz Makedoniju, najnižu stopu zaposlenosti radne snage. Od ukupnog broja nezaposlenih 86,6 % su dugoročno nezaposleni, tj. oni nezaposleni više od godinu dana. Polovina nezaposlenih (50,3%) je nezaposlena više od pet godina. Aktivne mjere zapošljavanja ne provode se sistematski i u dovoljnom obimu.

Tabela 3. Pokazatelji dinamike zaposlenih i nezaposlenih u BiH i Federaciji BiH u periodu januar-august 2011.

Godina 2011. (mjesec)	Broj zaposlenih			Broj nezaposlenih			Stopa zaposlenosti (administrativna)		Stopa nezaposlenosti (administrativna)	
	BiH	F BiH	% F BiH	BiH	F BiH	% F BiH	BiH	F BiH	BiH	F BiH
Januar	696.190	440.495	63,3%	526.686	367.180	69,7%	31,5%	29,8%	43,1%	45,4%
Februar	695.665	440.767	63,4%	527.667	366.481	69,5%	31,4%	29,9%	43,0%	45,4%
Mart	694.093	439.994	63,4%	530.053	367.255	69,3%	31,4%	29,7%	43,0%	45,4%
April	693.941	440.419	63,5%	529.446	366.658	69,3%	31,2%	29,8%	43,2%	45,4%
Maj	694.191	440.429	63,4%	526.791	365.322	69,3%	31,2%	29,8%	43,2%	45,3%
Juni	695.270	441.184	63,5%	525.978	365.029	69,4%	31,2%	29,8%	43,2%	45,3%
Juli	695.711	442.226	63,6%	528.509	367.113	69,5%	31,4%	29,9%	43,2%	45,4%
August	692.471	440.201	63,6%	531.058	369.644	69,6%	31,1%	29,8%	43,4%	45,4%

Izvor: Izvještaji Federalnog zavoda za statistiku i podaci Federalnog zavoda za zapošljavanje

Prosječan broj zaposlenih osoba u BiH u periodu januar - august 2011. godine iznosio je 695 hiljada osoba što je više za 0,2% g/g. Broj nezaposlenih osoba u BiH se i dalje uvećava na što ukazuju pokazatelji u Tabeli 3. Prosječan broj nezaposlenih u periodu januar - august 2011. godine je iznosio 528,2 hiljada osoba što je za 2,4% više pri godišnjem porećenju. Administrativna stopa nezaposlenosti u BiH je u augustu 2011. godine iznosila 43,4%, a u Federaciji BiH 45,4%.

3. Mećunarodni izvještaji relevantni za ocjenu poslovnog okrućenja u Bosni i Hercegovini i Federaciji BiH

U studijama i analizama primjerenosti institucionalnog okvira zemlje uobičajeno se koristi pokazateljima institucionalnog razvoja: indikatorima konkurentnosti, indikatorima lakoće poslovanja, indikatorima poduzetničke aktivnosti, indikatorima kvaliteta javnog upravljanja, indeksima percepcije korupcije, indikatorima liberalizacije i napretka za zemlje u tranziciji koje objavljuje EBRD, i sličnim pokazateljima razvoja institucionalnog okvira. Pokazatelji ranga Bosne i Hercegovine u relevantnim svjetskim izvještajima prikazani su u Tabeli 4., a svaki od njih nudi veoma važne informacije o poslovnom okrućenju. Pregled ne sadrži pokazatelje za zemlje neposrednog okrućenja zbog čega nije moguće uočiti rang BiH u odnosu na te zemlje, ali analiza pokazatelja iz izvještaja ukazuje da je Bosna i Hercegovina u većini izvještaja na začelju u grupi zemalja Jugoistočne Evrope što ukazuje na nizak nivo atraktivnosti za strane i domaće investitore, a samim tim i za značajniji poticaj ekonomskom rastu.

Tabela 4. Rangiranje Bosne i Hercegovine u relevantnim svjetskim izvještajima

Report/Indeks	Godina	Rang BiH
WEF The Global Competitiveness Report	2011.-2012.	100 (142)
WB Ease of Doing Business Report	2012.	125 (183)
WB Ease of Doing Business Report	2011.	104 (179)
Forbes Best Countries for Business	2011.	84 (134)
WEF The Travel & Tourism Competitiveness Report	2011.	97 (139)
Bertelsmann Transformation Status Indeks	2010.	39 (128)
Bertelsmann Transformation Management Index	2010.	79 (128)
WEF The Global Information Technology Report	2010.-2011.	110 (138)
WEF The Global Enabling Report	2010.	80 (125)
WEF The Lisbon Review	2010.	38 (38)
WEF The Travel & Tourism Competitiveness Report	2011.	97 (139)
Democracy Indeks	2010.	94 (167)
The Failed States Indeks	2011.	79 (177)
Human Development Indeks	2010.	68 (169)

Izvor: Prilagođeno iz Izvještaja i web portala navedenih u popisu literature

Povezanost poduzetništva, institucija i privrednog razvoja pomaže razumijevanju zbog čega se relativan doprinos poduzetništva značajno razlikuje između pojedinih zemalja i regija. U skladu sa navedenim, i u posljednje vrijeme izuzetan značaj se pridaje ulozi institucija u privrednom razvoju jedne zemlje, što potvrđuju i tri velika istraživačka projekta i to Svjetskog ekonomskog foruma (The World Economic Forum), Svjetske banke (The World Bank), i Globalnog monitora poduzetništva (Global Entrepreneurship Research Association – GERA) usmjereni na mjerenje kvaliteta institucija između zemalja i tokom vremena. Temeljne pokazatelje ovih izvještaja u vezi s poslovnim okruženjem u BiH u nastavku teksta predstaviti ćemo u vrlo sažetoj formi.

3.1. Indeks globalne konkurentnosti „The Global Competitiveness Index (GCI)“

Svjetski ekonomski forum bazirao je analizu konkurentnosti na Indeksu globalne konkurentnosti. Indeks globalne konkurentnosti – GCI prati različite komponente, koje čine složeni koncept konkurentnosti. Komponente se grupišu na 12 stubova konkurentnosti.

Tabela 5. Indeks globalne konkurentnosti Bosne i Hercegovine

	GCI 2010.-2011.		GCI 2011.-2012.		Promjena ranga
	Rang	Ocjena	Rang	Ocjena	
Indeks globalne konkurentnosti	102	3,7	100	3,83	2
Osnovni uvjeti (40%)	98	4,1	92	4,2	6
I stub: Institucije	126	3,1	109	3,3	17
II stub: Infrastruktura	98	3,2	99	3,2	-1
III stub: Makroekonomska stabilnost	81	4,5	78	4,6	3
IV stub: Zdravlje i osnovno obrazovanje	89	5,4	58	5,8	31
Povećanje efikasnosti (50%)	100	3,6	102	3,6	-2
V stub: Visoko obrazovanje i obuka	88	3,8	86	3,9	2
VI stub: Efikasnost tržišta roba	127	3,6	115	3,8	12
VII stub: Efikasnost tržišta rada	94	4,2	85	4,2	9
VIII stub: Sofisticiranost finansijskog tržišta	113	3,5	124	3,3	-11
IX stub: Tehnološka spremnost	85	3,4	73	3,6	12
X stub: Veličina tržišta	93	3,1	97	3	-4
Inovativnost i sofisticiranost faktora (10%)	120	2,9	108	3,1	12
XI stub: Poslovna sofisticiranost	115	3,3	108	3,4	7
XII stub: Inovativnost	120	2,6	104	2,8	16

Izvor: Prilagođeno prema The Global Competitiveness Report 2011-2012, World Economic Forum, pp.122.

U Izvještaju o globalnoj konkurentnosti za period 2011.-2012. godina Bosna i Hercegovina je ocijenjena sa 3,8 poena od ukupnih 7 čime je zauzela 100. mjesto najkonkurentnijih ekonomija i time poboljšala svoj rang za 2 pozicije u odnosu na prethodni izvještaj.

Premda su inovativnost, veličina tržišta, infrastruktura i institucije ocijenjene najlošijim ocjenama, ipak je napredak zabilježen kod stuba konkurentnosti institucija za 17 pozicija, a kod inovativnosti za 16 pozicija u odnosu na prethodni izvještaj. Najbolje su ocijenjeni zdravlje i obrazovanje, makroekonomska stabilnost, efikasnost tržišta rada, visoko obrazovanje i obuka, a najveći napredak je zabilježen u konkurentnosti zdravlja i visokog obrazovanja za čak 31 poziciju.

3.2. Indeks lakoće poslovanja „The Ease of Doing Business Index (EDBI)“

Kreirala ga je Svjetska banka za mjerenje jednostavnosti regulacija poslovanja i nivoa zaštite vlasničkih prava. Dizajniran je s ciljem evaluacije efekta poboljšanja regulacija na ekonomski rast i određivanja optimalnog nivoa regulacija poslovanja. Indeks se bazira na studiji mišljenja stručnjaka o zakonima i regulacijama. Izvještaj *Doing Businessa* istražuje propise koji jačaju ili ograničavaju poslovanje u 10 osnovnih oblasti, od pokretanja do zatvaranja poslovne djelatnosti. Viši rang prema indikatorima *Doing Businessa* ukazuje na povoljniji ambijent za poslovanje. Prema Izvještaju o *Doing Businessu* 2012. koji rangira 183 zemlje, Bosna i Hercegovina se nalazi na 125. poziciji, što je rast za 2 pozicije u odnosu na prošlu godinu, kada je bila na 127. poziciji, a posmatrajući period od pet godina, odnosno period prije početka svjetske finansijske krize, Bosna i Hercegovina je pogoršala svoj rang za 8 pozicija.

Tabela 6. Indeks lakoće poslovanja Bosne i Hercegovine za period 2008.-2012.

Lakoća...	Doing Business rangiranje u 2008.	Doing Business rangiranje u 2009.	Doing Business rangiranje u 2010.	Doing Business rangiranje u 2011.	Doing Business rangiranje u 2012.	Promjena ranga 2012/2011
Sveukupna lakoća poslovanja	117	119	116	127	125	2
Pokretanje biznisa	153	161	160	161	162	-1
Dobivanje građevinskih dozvola	150	137	136	173	163	10
Zapošljavanje radnika	116	117	111	157	157	0
Registrowanje imovine	148	144	139	101	100	1
Mogućnost kreditiranja	51	59	61	64	67	-3
Zaštita investitora	84	88	93	93	97	-4
Poreska politika	144	154	128	108	110	-2
Trgovine sa inozemstvom	57	55	63	109	108	1
Provođenje ugovora	125	123	124	125	125	0
Prestanak poslovanja	61	60	63	78	80	-2

Izvor: Prilagođeno prema *Doing Business reports* 2008.-2012.

Bosna i Hercegovina je grupisana zajedno sa još 24 zemalje u regiju Istočna Evropa i Srednja Azija. Prema posljednjih 5 Izvještaja o *Doing Businessu*, pozicije zemalja Jugoistočne Evrope su različite i varijabilne, neke od ovih zemalja zabilježile su pad, druge rast. FYR Makedonija je najbolje rangirana zemlja Jugoistočne Evrope, na 22. poziciji, zabilježila je rast od 12 pozicija u odnosu na prošlu godinu ili čak 70 pozicija u odnosu na 2007. godinu kada je bila rangirana na 92. mjestu. Tako je, naprimjer, Makedonija uspjela olakšati pokretanje biznisa, te je za pokretanje biznisa potrebno svega 3

dana, 3 procedure, a troškovi registracije iznose 2,4% per capita po čemu je bolja i od zemalja OECD-a u kojima je za pokretanje biznisa potrebno 13 dana, 5 procedura, a troškovi registracije iznose 4,7%. U Bosni i Hercegovini je za pokretanje biznisa potrebno 42 dana, 12 procedura i platiti troškove registracije u visini od 17,0% per capita. Navedeni pokazatelji upućuju da BiH može dosta naučiti na primjeru Makedonije u olakšavanju pokretanja biznisa, ali i od drugih zemalja koje prednjače u ostalim oblastima stvaranja poslovnog ambijenta.

3.3. Globalni indeks poduzetništva i razvoja (Global Entrepreneurship and Development Index-GEDI)

Globalni monitor poduzetništva (GEM) je projekat sličan prethodno navedenim istraživačkim projektima, po tome što je fokus i njegovog interesa privredni razvoj iako iz malo drugačije perspektive. Proces osnivanja novih preduzeća je važan aspekt toga na koji način tehnologija i institucije ostvaruju interakciju u svrhu stvaranja inovacija i kreiranja novih proizvoda i usluga za društvo u cjelini. Međutim, koliko su pojedine zemlje uspješne u ovom procesu ne može se u potpunosti saznati niti iz GEM projekta kao ni drugih projekata koji mjere proces osnivanja novih preduzeća. Većina pokazatelja samozapošljavanja, osnivanja novih preduzeća, vlasništva nad biznisima, registrovanih biznisa i slično, dolazi iz istog izvora: oni se uglavnom odnose na nivo i/ili dinamiku poduzetništva i identificiraju procenat radno sposobnog stanovništva koje je uključeno ili ima želju uključiti se u određeni oblik poduzetničke aktivnosti. Ovakve mjere ne uzimaju u obzir razlike u faktorima okoline, a efikasnost i nivo institucionalnog utemeljenja mogu imati značajan utjecaj na kvalitet poduzetništva. Uzimajući u obzir prezentirane preduvjete za kreiranje jednog cjelovitog indeksa poduzetništva i želeći doprinijeti razumijevanju privrednog razvoja kroz kreiranje indeksa poduzetništva, Zoltán J. Ács i László Szerb razvili su Globalni indeks poduzetništva i razvoja (Global Entrepreneurship and Development Index-GEDI) koji obuhvata suštinu kontekstualnih karakteristika poduzetništva i ispunjava prazninu u mjerenju poduzetništva i razvoja u okviru pojedine zemlje. [Ács, Z., Szerb, L., 2011.]

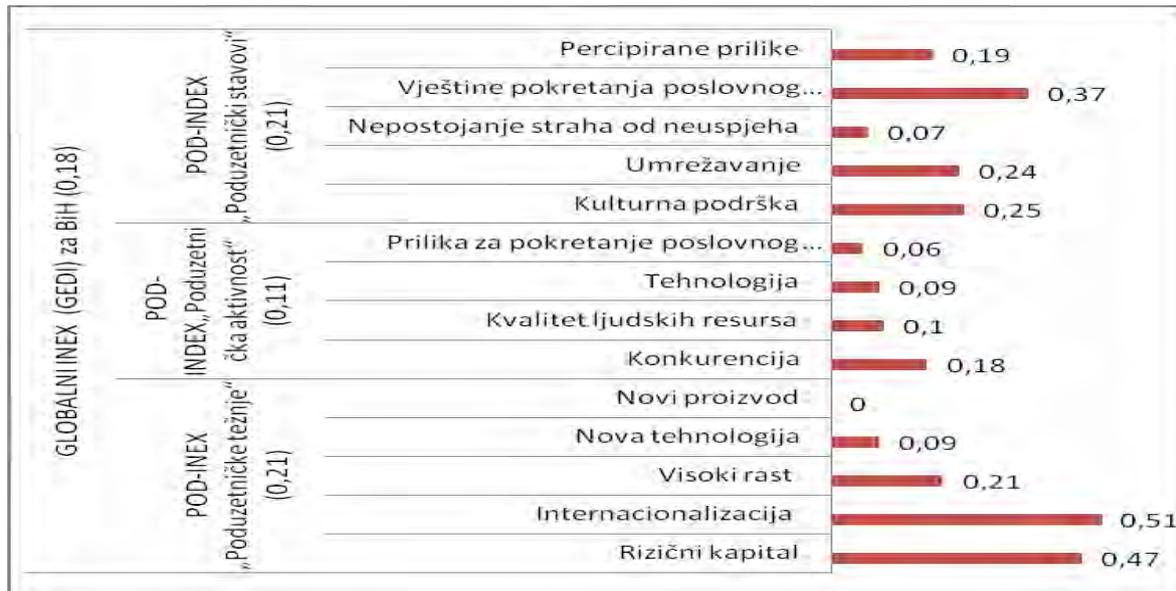
Globalni indeks poduzetništva obuhvata kontekstualne karakteristike poduzetništva fokusirajući se na poduzetničke stavove, poduzetničku aktivnost i poduzetničke težnje. *Poduzetnički stavovi* predstavljaju opći stav populacije prema prepoznavanju prilika, ličnom poznavanju poduzetnika, dodjeljivanju visokog statusa poduzetnicima, preuzimanju rizika prilikom pokretanja poslovnog poduhvata i posjedovanju potrebnih vještina za uspješno pokretanje poslovnog poduhvata. Poduzetnički stavovi su važni, jer odražavaju opći osjećaj populacije prema poduzetnicima i poduzetništvu.

Poduzetnička aktivnost, u ovom kontekstu, definiše se kao početnička poduzetnička aktivnost u sektoru srednje ili visoke tehnologije, inicirana od strane obrazovanih poduzetnika motiviranih prilikom u ne previše konkurentskom okruženju. Razlike u kvalitetu početničkih poduzetničkih aktivnosti se kvantificiraju prema dosegnutom obrazovnom nivou poduzetnika i jedinstvenosti proizvoda ili usluge, što se mjeri na osnovu nivoa konkurencije.

Poduzetničke težnje predstavljaju napore koje ulažu poduzetnici u ranoj fazi poduzetničke aktivnosti kako bi uveli nove proizvode/usluge, razvili nove proizvodne procese, ušli na strana tržišta, povećali broj zaposlenika i osigurali finansiranje biznisa formalnim i/ili neformalnim rizičnim kapitalom.

Indeks tvori 14 stubova indeksa, 3 podindeksa i jedan „super indeks— GEDI indeks. Svaki stub sadrži „individualnu— varijablu i institucionalnu varijablu koja korespondira sa mikro odnosno makro nivoom poduzetničkih aspekata.

Slika 1. Vrijednosti stubova, podindeksa i Globalnog indeksa poduzetništva i razvoja za BiH



Izvor: Kreacija autora

Sveukupni rezultat Bosne i Hercegovine, odnosno rezultat Globalnog indeksa poduzetništva i razvoja je 0.18 i najniži je u odnosu na zemlje iz uže okruženja (uz rezultat Srbije koji je također 0.18). Inače, Bosna i Hercegovina je ostvarila izuzetno skromne rezultate za sva tri podindeksa. Podindeks poduzetničkih stavova Bosne i Hercegovine iznosi 0.21, i također je najniži u odnosu na podindekse zemalja iz uže okruženja. Posebno se ističe pokazatelj nepostojanja straha od neuspjeha koji iznosi 0.07, što ukazuje da je u Bosni i Hercegovini u velikoj mjeri prisutan strah od neuspjeha koji prevenira stanovništvo da se odluči za ulazak u poduzetničku aktivnost. Podindeks sa najnižim rezultatom za Bosnu i Hercegovinu jeste „Poduzetnička aktivnost—“ a i svi njegovi stubovi, prilike za pokretanje poslovnog poduhvata, tehnologija, kvalitet ljudskih resursa i konkurencija imaju izuzetno nizak rezultat, pri čemu se posebno ističe pokazatelj prilika za pokretanje poslovnog poduhvata (0.06), što je rezultiralo niskim rezultatom dotičnog podindeksa. U dijelu „Poduzetničke težnje—Bosna i Hercegovina je također ostvarila nizak rezultat od 0.21. Od stubova koji ulaze u sastav podindeksa „Poduzetničke težnje—“ najlošiji rezultat Bosna i Hercegovina ima za stub „Novi proizvod—“.

4. Stanje male privrede u Federaciji BiH

Subjekti male privrede u Federaciji BiH prema važećem Zakonu o poticanju razvoja male privrede su fizička lica i pravna lica, koja samostalno i trajno obavljaju zakonom dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dohotka odnosno dobiti. Malu privredu čine subjekti koji su samostalni u poslovanju, upošljavaju prosječno godišnje manje od 250 osoba, ostvaruju godišnji promet manji od 40.000.000 konvertibilnih maraka i/ili čiji je godišnji bilans stanja manji od 30.000.000 KM. [Zakon o poticanju razvoja male privrede, 2006]. Prijedlozi zakona koji su u različitim fazama pripreme i usvajanja, a kojima se želi urediti stanje i poboljšati ambijent za razvoj male privrede u Federaciji BiH i BiH donose promjene u dijelu kriterija godišnjeg prometa i godišnjeg bilansa stanja, tako da prema novim prijedlozima za subjekte male privrede godišnji promet mora biti manji od 95.000.000 KM, a godišnji bilans stanja manji od 85.000.000 KM. Unošenjem ovih promjena kriteriji veličine subjekata male privrede bili bi usklađeni s kriterijima koji važe za zemlje EU, s tim što u zemljama EU subjekti treba da zadovolje dva od tri kriterija, dok u postojećim i prijedlozima novih zakonskih rješenja ta klauzula

nije unesena, što bi značilo da preduzeća moraju zadovoljiti sva tri kriterija. U nastavku rada ćemo kroz dinamiku strukture subjekata male privrede i njihovog broja, zaposlenosti u subjektima male privrede te veličine prihoda i rashoda pokušati ukazati na značaj male privrede za ekonomski i društveni razvoj Federacije BiH, a posebno njihov mogući doprinos rješavanju centralnog ekonomskog problema, problema zapošljavanja u Federaciji BiH.

4.1. Struktura poslovnih subjekata male privrede u Federaciji BiH

U Bosni i Hercegovini postoje četiri definicije male privrede sadržane u entitetskim zakonima, i to po dvije u oba entiteta. U Federaciji BiH postoji definicija male privrede u Zakonu o poticanju razvoja male privrede i Zakonu o računovodstvu i reviziji.

Prema veličini, u smislu Zakona o poticanju razvoja male privrede, razlikuju se mikro, mali i srednji subjekti male privrede pri čemu su:

- Mikro subjekti male privrede fizička i pravna lica koja upošljavaju prosječno godišnje manje od 10 osoba i čiji godišnji promet i/ili godišnji bilans stanja ne prelazi 400.000,00 KM,
- Mali subjekti male privrede fizička i pravna lica koja upošljavaju prosječno godišnje manje od 50 osoba i čiji godišnji promet i/ili godišnji bilans stanja ne prelazi četiri miliona KM i
- Srednji subjekti male privrede fizička i pravna lica koja upošljavaju prosječno godišnje manje od 250 osoba, čiji godišnji promet ne prelazi 40 miliona KM i/ili čiji godišnji bilans stanja ne prelazi 30 miliona KM.

Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta je 2009. godine izradilo "Akcioni plan poticanja malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji Bosne i Hercegovine" i pristupilo njegovoj realizaciji u obimu raspoloživih resursa i kapaciteta. Među važnijim implementiranim projektima je projekt „Informacionog sistema registra MSP-a— Zahvaljujući uspješnoj implementaciji ovog projekta, ministarstvo je u prilici da na osnovu pouzdanih statističkih pokazatelja kretanja strukture MSP-a kreira politike i mjere za unapređenje subjekata male privrede. Teorija i praksa su u cijelosti usaglašeni u stavu da svaka grupa preduzeća ima specifične probleme na svom razvojnom putu, i da zato treba specijalizirane programe pomoći. Naime, program pomoći namijenjen srednjim preduzećima implementiran u mikro ili malom preduzeću imat će za posljedicu različite efekte. Stoga će Registar MSP-a na nivou Federacije BiH, bude li se namjenski koristio, biti od velike pomoći za kreiranje portfelja programa unapređenja male privrede što će dovesti do racionalizacije sredstava, veće kontrole nad utrošenim sredstvima i većeg učinka mjerenog kroz povećanje obima poslovanja, obima stvaranja nove vrijednosti i povećanje broja novih radnih mjesta. Zahvaljujući uspostavljenom Registru MSP-a, u prilici smo, prvi put, saopćiti pokazatelje strukture subjekata male privrede, što je prikazano u Tabeli 7. Dinamika pokazatelja ukazuje na varijabilnost u smislu smanjenja i povećanja broja subjekata male privrede u posmatranom periodu. Najviše subjekata male privrede je bilo u 2008. godini, njih 21.114, godini kada je zabilježen porast u odnosu na 2006. godinu za 8,28% ili za 1.615 subjekata male privrede što je ukazivalo na značajan napredak. Posmatramo li strukturu subjekata male privrede, primijetiti ćemo da su najviše zastupljena mikro preduzeća sa 95,4 %, zatim mala sa 3,7%, te velika preduzeća svega sa 0,9%. Sličnu strukturu subjekata male privrede imaju i zemlje iz okruženja kao i zemlje EU. Međutim, problem Federacije BiH je što ima značajno manji broj subjekata male privrede na 10.000 stanovnika u odnosu na zemlje okruženja, ali i izraženu tendenciju

pada stope subjekata male privrede u posljednje tri godine. Naime, u 2010. godini broj subjekata male privrede je smanjen za 1,42% u odnosu na 2008. godinu, što zahtijeva preispitivanje politika unapređnja male privrede, ali i drugih ekonomskih politika kojima se utječe na povoljniji poslovni ambijent.

Tabela 7. Struktura poslovnih subjekata prema Zakonu o poticanju razvoja male privrede Federacije BiH

Godina	Mikro	Mali	Srednji	Veliki	Ukupno
2006.	12.759	5.161	1.367	212	19.499
2007.	13.693	5.438	1.406	210	20.747
2008.	13.895	5.580	1.427	212	21.114
2009.	13.487	5.646	1.419	208	20.760
2010.	13.375	5.593	1.402	209	20.579

Izvor: Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta

Prema veličini, pravna lica, u smislu Zakonu o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine, razvrstavaju se na mala, srednja i velika, zavisno od pokazatelja utvrđenih na dan sastavljanja finansijskih izvještaja u poslovnoj godini.

Mala pravna lica su ona koja ispunjavaju najmanje dva od sljedećih uvjeta:

- prosječna vrijednost poslovne imovine na kraju poslovne godine je manja od 1.000.000 KM
- ukupan godišnji prihod je manji od 2.000.000 KM
- prosječan broj zaposlenih je manji od 50.

Srednja pravna lica su ona koja na dan sastavljanja finansijskih izvještaja ispunjavaju najmanje dva od sljedećih uvjeta:

- prosječna vrijednost poslovne imovine na kraju poslovne godine iznosi od 1.000.000 KM do 4.000.000 KM
- ukupan godišnji prihod iznosi od 2.000.000 KM do 8.000.000 KM.
- prosječan broj zaposlenih u toku godine je od 50 do 250.

Neusklađenost vrsta poslovnih subjekata, naziva poslovni subjekt/pravno lice, kao i razlika u kriterijima visine ukupnog godišnjeg prihoda i ukupnog godišnjeg bilansa stanja/prosječne vrijednosti poslovne imovine predstavlja veliki problem u statističkom izvještavanju i upotrebi statističkih podataka na nivou entiteta, države, ali i na internacionalnom nivou. Važno je primijetiti da Zakon o računovodstvu i reviziji ne pravi distinkciju između mikro i malih poslovnih subjekata. Upotreba kriterija sa različitim obilježjima rezultira drugačijom strukturom poslovnih subjekata, tako da su prema Zakonu o računovodstvu i reviziji Federacije BiH mali poslovni subjekti zastupljeni sa 92,1%, srednji poslovni subjekti sa 6,8% a veliki poslovni subjekti sa 1,1%. Dakle, u odnosu na razvrstavanje poslovnih subjekata u Tabeli 8., smanjeno je učešće malih poslovnih subjekata, a povećano učešće srednjih i velikih poslovnih subjekata.

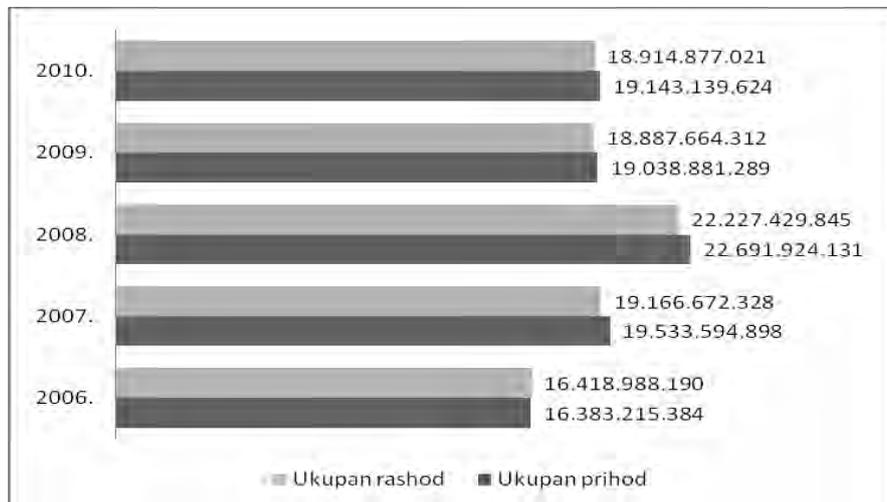
Tabela 8. Struktura poslovnih subjekata u Federaciji BiH prema Zakonu o računovodstvu i reviziji

Godina	Mali poslovni subjekti	Srednji poslovni subjekti	Veliki poslovni subjekti	Ukupno
2006.	18.583	733	183	19.499
2007.	19.811	750	186	20.747
2008.	20.164	761	189	21.114
2009.	19.812	762	186	20.760
2010.	19.635	758	186	20.579

Izvor: Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta

4.2. Prihodi i rashodi ostvareni u poslovnim subjektima Federacije BiH

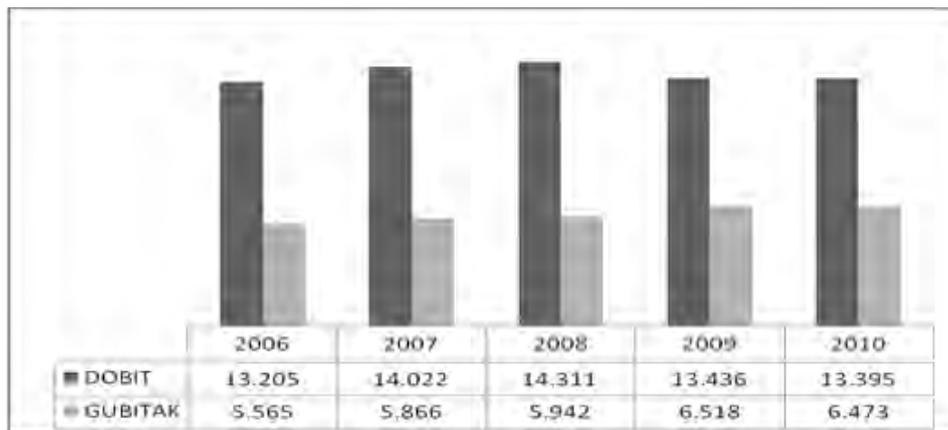
Agregatni pokazatelj poslovanja subjekta male privrede na slici dolje ukazuje da su poslovni subjekti u Federaciji BiH od 2007. godine poslovali sa dobitkom kada su ostvarili dobit od cca. 400 miliona KM. Ostvareni prihodi su se kretali od 16,4 do 22,7 milijardi KM u 2008. godini kada je zabilježen i najveći ostvareni prihod. Poslije 2008. godine dolazi do pada ostvarenih ukupnih prihoda po nešto većoj stopi od pada ukupnih rashoda što je rezultiralo padom dobiti za cca. 300 miliona KM u 2010. u odnosu na 2008. godinu. Prosječno ostvareni prihod po jednom privrednom subjektu kreće se u rasponu od 842.000 KM do 1.100.000 KM, dok je prosječno ostvareni dobitak od 7.300 KM do 22.000 KM. U 2010. godini prosječno ostvareni dobitak po privrednom subjektu iznosio je 11.090 KM. Detaljnija analiza ostvarenih prihoda, rashoda i finansijskog rezultata privrednih subjekata po privrednim granama pruža mogućnost boljeg sagledavanja stanja u okviru privredne grane i razvijanja odgovarajućih programa podrške za poslovne subjekte u okviru konkretne privredne grane.

Slika 2. Prihodi i rashodi poslovnih subjekata Federacije BiH u periodu 2006.-2010.

Izvor: Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta

Histogram stupaca i vrijednost pokazatelja na Slici 3. predstavljaju i pojašnjavaju strukturu poslovnih subjekata koji su ostvarili dobit, odnosno gubitak u poslovanju dok preduzeća koja su iskazala u bilansu uspjeha isti iznos prihoda i rashoda, ili nisu predala završni račun nisu prikazana. Dinamika stope kretanja preduzeća koja posluju sa gubitkom i onih koja posluju sa dobitkom ima različite tendencije. Tako je, naprimjer, u 2009. godini stopa rasta preduzeća koja su poslovala sa gubitkom povećana za 9,9%, dok je istovremeno stopa rasta preduzeća koja posluju sa gubitkom smanjena za 6,1%. Dinamika kretanja stopa koje u kratkim intervalima prelaze iz pozitivne u negativne, ukazuje na nestabilnost poslovanja preduzeća čija bi daljnja analiza ukazala na glavne razloge te nestabilnosti.

Slika 3. Broj poslovnih subjekata u Federaciji BiH koji su poslovali sa dobitkom ili gubitkom

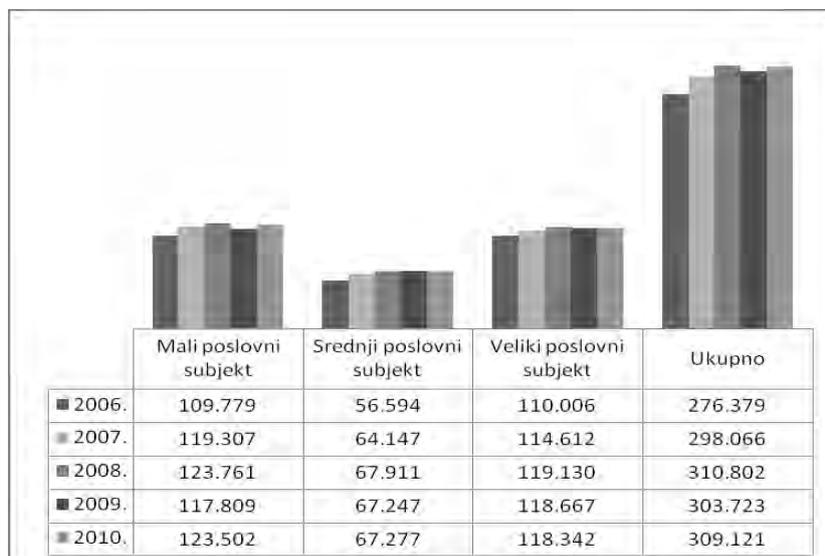


Izvor: Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta

4.3. Zaposleni u poslovnim subjektima Federacije BiH

Od subjekata male privrede se očekuje da značajnije pomognu rješavanju problema novog zapošljavanja. Pokazatelji kretanja zaposlenih u subjektima male privrede predstavljeni na Slici 4. ukazuju da tendencije u promjenama broja zaposlenih po godinama odražavaju ranije prikazane tendencije u kretanju broja subjekata male privrede i ostvarenje prihoda i finansijskog rezultata.

Slika 4. Zaposleni u poslovnim subjektima u Federaciji BiH



U subjektima male privrede ; broja zaposlenih u Federaciji BiH. U 2010. godini u subjektima male privrede je bilo zaposleno 309 od 424 hiljade zaposlenih u Federaciji BiH ili 72,91%. Značaj subjekata male privrede za zapošljavanje je veći uzme li se u obzir da u našoj analizi nismo razmatrali zaposlenost u fizičkim licima/obrtima kojih je u 2010. godini bilo više od 50.000.

5. Strateški dokumenti relevantni za razvoj poslovnog okruženja u Federaciji BiH

Strateški dokumenti relevantni za razvoj poduzetništva u Federaciji BiH su: Akt o malom biznisu —Small Business Act”, Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini 2009.-2011., te Projekat „Razvoja malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji Bosne i Hercegovine za razdoblje 2009.-2012. godina—Pored spomenutih strateških dokumenata direktno vezanih za razvoj MSP-a i poduzetništva, razvoju poduzetništva se posvećuje dužna pažnja u temeljnim razvojnim dokumentima na nivou BiH „Razvojna strategija BiH 2008.-2013. godine— i „Strategija razvoja Federacije BiH za period 2010.-2020.godina—

5.1. Akt o malom biznisu “Small Business Act”

Sporazumom o stabilizaciji i pridruženju sa EU, član 93. Bosna i Hercegovina, a time i Federacija BiH, preuzele su obavezu da će „jačati oblast malih i srednjih preduzeća vodeći računa o pravnim tekovinama Zajednice i o provođenju deset smjernica utvrčenih u Evropskoj povelji (Povelja) o malim preduzećima— Krajem 2010. godine Evropsku povelju o malim preduzećima zamijenio je dokument EU - Akt o malom biznisu, („Small Business Act for Europe—), dok obaveza provođenja Povelje ostaje.

U samom središtu evropskog SBA leži uvjerenje da postizanje najboljih mogućih uvjeta za MSP-a ovisi prvenstveno o prepoznavanju poduzetnika u društvu. Cjelokupna društvena klima trebala bi navesti pojedince da razmotre pokretanje vlastitog biznisa kao atraktivnu opciju i priznaju da MSP-a značajno doprinose porastu zaposlenosti i ekonomskom prosperitetu. Kao glavni doprinos stvaranju okruženja koje pogoduje MSP-a morat će se promijeniti shvaćanje uloge poduzetnika i poduzimanje rizika u BiH. Poduzetništvo i povezana spremnost poduzimanja rizika bi trebali biti pozdravljeni od medija i političkih vođa i biti podržani od vlada i ministarstava.

Opći ciljevi koji se žele postići provođenjem EU - Akta o malom biznisu su: nastajanje, rast i razvoj MSP-a, povećavanje njihove konkurentnosti kroz generisanje inovacija, upotrebu znanja i izgradnju povoljnog poslovnog okruženja korištenjem prilika koje nudi jedinstveno tržište, a u skladu sa principom „prvo misliti na male—

5.2. Strategije razvoja malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini 2009.-2011.

U 2009. godini je usvojena Strategija razvoja sektora malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini za period 2009.-2011. Dokument je nastao kroz projekat tehničke pomoći finansiran od EU. Osnovna svrha dokumenta je da povećaju utjecaj MSP-a na razvoj BiH i udio MSP-a na domaćem i međunarodnom tržištu, pruži podršku projektima razvoja i otvaranja novih radnih mjesta u sektoru MSP-a, te da podrži proces ispunjavanja obaveza koje je BiH preuzela u evropskim integracijama u oblasti MSP-a.

Strategija se sastoji od tri dijela. U prvom dijelu se opisuje generalna ekonomska situacija u BiH, poslovno okruženje i situacija u sektoru MSP-a. Također navode se i prioritetni ciljevi razvoja MSP-a u zemljama EU, sa kojima se kasnije povlači paralela. U drugom dijelu se analiziraju faktori konkurentnosti za razvoj MSP-a, te se analiziraju oblasti koje treba poboljšati – pravni okvir za funkcionisanje MSP-a, ojačavanje institucionalnog okvira, poboljšanja u obrazovnom sistemu i oblasti poslovnog savjetovanja, te osiguravanje veće finansijske podrške razvoju MSP-a. U trećem dijelu se daju preporuke i definišu prioritetne oblasti za implementaciju strategije. Dat je i akcioni plan sa konkretnim aktivnostima, te su definisani mehanizmi za monitoring provođenja aktivnosti.

Najvažnije, odnosno ključne odrednice predloženog strateškog dokumenta na državnom nivou predstavljale su kamen spoticanja za kreiranje adekvatnih politika razvoja poduzetništva. Nepremostivi problem ovog dokumenta sadržan je u predloženom okviru Institucionalne podrške infrastrukturi MSP-a i poslovnih usluga čije glavne ciljeve i indikatore prikazujemo u Tabeli 9.

Tabela 9. Glavni ciljevi i indikatori koje treba ostvariti u periodu 2009.-2011. godina

GLAVNI CILJEVI	INDIKATORI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osigurati koordinaciju politika i inicijativa za razvoj i poduzetništvo na nivou BiH 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnovano Vijeće za razvoj i poduzetništvo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uspostava najosnovnijeg institucionalnog okvira ▪ Osigurati transparentnost i kompatibilnost servisa za podršku razvoju i poduzetništvu u BiH 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnovani Agencija za mala i srednja preduzeća, Fond za razvoj i poduzetništvo i osigurani drugi odgovarajući finansijski fondovi za razvoj i poduzetništvo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koristiti postojeći institucionalni okvir na svim nivoima i osigurati jednaku raspodjelu podrške za MSP-a za sve ciljne grupe širom zemlje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uspostavljena mreža za razvoj i poduzetništvo

Izvor: Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća u BiH za period 2008.-2012., Finalni nacrt, str. 32

Problemi nastali u procesu usvajanja nisu uspješno riješeni ni u prvim godinama realizacije Strategije razvoja malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini 2009.-2011. godine. U nastalim okolnostima nadležna ministarstva nisu mogla uraditi predviđeni monitoring strategije. Pokušaj brzog monitoringa nalazimo kod istraživača Centra za politike i upravljanje, koji u svom izvještaju konstatuju da: „Analizom predviđenih ciljeva i aktivnosti, od 34 definisane aktivnosti koje su bile predviđene da počnu ili se završe u 2010. godini, ispunjeno je samo 6. Ispunjavanje se uglavnom odnosi na izmjene postojećih zakonskih propisa o registraciji i reviziji, te uvođenju novih propisa. Niti jedna od direktnih mjera politika koje se tiču razvoja, kao što su mjere u vezi sa pružanjem poslovnih usluga, treninga i sl. nisu pokrenute—[Centar za politike i upravljanje, 2010]. Suočeno sa zastojeom u implementaciji usvojenog strateškog dokumenta, Vijeće ministara BiH u oktobru 2010. godine prihvatilo je prijedlog Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH da se Sektor za promociju poduzetništva, čije je osnivanje predviđeno —Strategijom za razvoj malih i srednjih preduzeća (MSP) u BiH 2009.-2011. godine”, formira u okviru Agencije za unapređenje stranih investicija BiH (FIPA). Međutim, i ovaj pokušaj je usljed zakonskih ograničenja završio neuspjehom i samo produžio agoniju uspostave institucionalnog okvira na nivou BiH.

5.3. Projekt Razvoja malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji BiH 2009.-2012.

Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta je još 2007. godine pokrenulo konkretne aktivnosti na izradi strateškog dokumenta pod nazivom „Projekt razvoja malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji BiH—Usvajanjem strateškog dokumenta od Vlade Federacije BiH usvojen je model razvoja malog i srednjeg poduzetništva za koji se očekuje da će promijeniti društvenu klimu i odnos prema poduzetništvu. Dosljednim provođenjem predloženih aktivnosti očekuje se ostvarenje ciljeva koji se ogledaju u jačanju konkurentnosti malog i srednjeg poduzetništva i obrtništva na domaćem i inozemnom tržištu, povećanje zaposlenosti, kao i to da malo i srednje poduzetništvo postane izvor inkrementalnih, poluradikalnih, pa i radikalnih inovacija. [Umihanić, 2010]

Dinamičan i održiv razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji Bosne i Hercegovine trebao bi biti moguć kroz realizaciju strateških ciljeva, prioriteta i mjera razvoja sadržanih u „Projektu razvoja malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji BiH—Strateški ciljevi se odnose na: smanjenje administrativnih prepreka (4 prioriteta cilja), promociju privatnog poduzetništva (4 prioriteta cilja), uspostavu mreže

poslovnih savjetnika (3 prioriteta cilja), finansijsku podršku (5 prioriteta ciljeva), stručno usavršavanje svih relevantnih osoba za malo i srednje poduzetništvo (3 prioriteta cilja), informisanje malih i srednjih preduzeća (6 prioriteta ciljeva), jačanje poslovne infrastrukture (3 prioriteta cilja), tehnološki razvoj (4 prioriteta cilja), te poticanje poduzetništva ciljnih grupa (5 prioriteta ciljeva).

Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta je nadležno za koordiniranje realizacije strateških ciljeva, prioriteta i mjera razvoja malog i srednjeg poduzetništva, dok se u provođenju poticajnih mjera očekuje aktivno sudjelovanje kantona, općina, komora i drugih strukovnih udruženja, finansijskih institucija i svih ostalih razvojnih tijela i institucija.

5.4. Strategija razvoja BiH za period 2010.-2014.

BiH se na osnovu svojih čvrstih političkih opredjeljenja želi pridružiti Evropskoj uniji. Sljedeći EU put, BiH je izradila Strategiju razvoja koja treba služiti kao vodič razvoja u narednom srednjoročnom periodu. Stoga, razvojnim politikama nastoji što više poboljšati konkurentnost svoje ekonomije. Time nastoji ispuniti ekonomske uvjete za postajanje članom EU društva. [Strategija razvoja BiH; 2010]. Takva ekonomija može osigurati veću zaposlenost i veću socijalnu uključenost bh. društva, i to je put adekvatnog i ravnopravnog integrisanja u evropsku porodicu. Strategija razvoja identifikuje prioritete u ostvarivanju ciljeva i predlaže mjere i aktivnosti za njihovo ostvarenje. U narednom srednjoročnom periodu BiH će u fokusu svog razvoja imati konkurentnost, makro stabilnost, zapošljavanje, održiv razvoj, EU put i socijalnu uključenost.

Dva su posebno važna cilja za razvoj malih i srednjih preduzeća: povećanje konkurentnosti i zapošljavanje. Kod cilja povećanja konkurentnosti kao podciljevi utvrđeni su: razvoj klusterskih inicijativa, poboljšanje kompetencija ljudskih resursa, razvoj naučno-tehnološke i poslovne infrastrukture te uspostavljanje jedinstvenog ekonomskog prostora. Povećanje konkurentnosti će se postići identifikacijom domaćih poslovnih lanaca, jačanjem njihovih istraživačkih i razvojnih aktivnosti, adekvatnim vještinama radne snage, potpunim uslugama poslovne infrastrukture i umrežavanjem firmi kroz njihove čvrste i fleksibilne veze. Politika razvoja MSP-a je eksplicitno vezana za treći razvojni cilj - zapošljavanje. U tom kontekstu se kao prvi prioritet naglašava potreba poboljšanja uvjeta za razvoj postojećih MSP-a. Kako bi se ostvario ovaj prioritetni cilj, predlaže se realizacija sljedećih mjera: razvijati instrumente finansijske podrške razvoju MSP-a, poticati razvoj poslovnih zona, klastera i tehnoloških parkova, te razvijati ljudske resurse u oblasti konsultanske i trening podrške. Drugi prioritet se odnosi na poboljšavanje uvjeta za razvoj novih MSP-a, a za njegovu realizaciju se planiraju provesti sljedeće mjere: osigurati finansijsku podršku osnivanju MSP-a, pojednostaviti postupke registracije, poticati razvoj inkubatora, te poticati razvoj konsaltinga i usluga treninga. Politika poduzetništva bi primarno bila vezana za razvoj konkurentnosti i zapošljavanje, ali ona zbog svog karaktera može biti involvirana u ostvarenje ostalih ciljeva, što je u skladu sa dobrom praksom u zemljama Evropske unije.

5.5. Strategija razvoja Federacije BiH za period 2010.-2020.

Strategija razvoja Federacije BiH za period 2010.-2020. godine kompatibilna je sa Strategijom razvoja BiH i Strategijom socijalnog uključivanja BiH za period 2010.-2014. godina. Kao i u slučaju Strategije razvoja BiH, okvirni ciljevi konkurentnost i zapošljavanje se izdvajaju zbog svog značaja za MSP-a. Konkurentnost ekonomije se planira ostvariti kroz dostizanje sljedećih prioriteta ciljeva: poboljšavanje poslovne okoline, modernizacija i standardizacija poslovanja, konkurentnost u izvozu, promocija izvoza, klasteri, kompetentnost ljudskih resursa, naučno-tehnološka i poslovna

infrastruktura, efikasna regulacija tržišta, rekonstrukcija Razvojne banke i drugi. Okvirni cilj zapošljavanje planira se realizovati kroz šest strateških prioritarnih ciljeva na nivou BiH, međukojima je prvi razvoj MSP-a i otvaranje novih radnih mjesta. Pored toga, strategijom je predviđena realizacija osam ciljeva koji podržavaju EU strategiju za zapošljavanje (smjernice za politike zapošljavanja) i šest prioritarnih ciljeva koji će biti realizovani na nivou Federacije BiH.

Strategija definiše tri moguća scenarija razvoja: prvi, po kome se razvoj prepušta stihiji; drugim scenarijem ekstrapolira se stanje 2020. godine stimuliranim mjerama u postavljenim strateškim ciljevima na nivou makroekonomskog okvira i pojedinačnog sektora; treći scenario predviđa ubrzani ekonomski razvoj. Procijenjeno je da je najizvjesnija realizacija drugog scenarija po kome se ekstrapolacija izvodi iz angažovanih resursa, efikasnosti, predviđenog investiranja, upravljačkih kapaciteta, 15%-tnog rasta investicija, rasta MSP-a (3% u periodu 2011.-2015. i 5% u periodu 2006.-2020.), 2% rasta zaposlenosti i poduzetničke aktivnosti na nivou Federacije BiH.

Uzimajući u obzir stanje i perspektive u makrookruženju, ovakav scenario pretpostavlja uspostavu efikasnog institucionalnog kapaciteta i dinamiku aktivnosti u vremenskim fazama:

- Period 2010. godina, sa stopom ekonomskog rasta 1%;
- Period 2011.-2015. godina sa prosječnom godišnjom stopom ekonomskog rasta od 5,5%;
- Period 2016.-2020. godina sa prosječnom godišnjom stopom ekonomskog rasta od 8%.

Ukoliko bi se realizirao planirani scenario, on bi „odlijepio—BiH/Federaciju BiH od dna evropske ljestvice. Pri ovakom scenariju procijenjeno je da bi BDP per capita u Federaciji BiH sa 6.482 KM u 2009. godini porastao na 8.510 KM u 2015. godini, dok bi u 2020.godini iznosio 12.500 KM. [Strategija razvoja Federacije BiH, 2010, 381] Osnovni makroekonomski pokazatelji razvoja prema odabranom scenariju su prikazani u Tabeli 10.

Tabela 10. Osnovni makroekonomski pokazatelji razvoja Federacije BiH 2010.-2020. godine

ELEMENTI	Ostvareno				Procjena 2010.	Predviđanje	
	1991.	2007.	2008.	2009.		2015.	2020.
Zaposlenost – broj	631.020	413.676	430.745	426.556	428.685	451.400	523.620
Nezaposlenost- broj	199.245	367.570	338.643	354.577	355.300	347.130	305.475
Radna snaga – broj	830.265	781.246	769.388	781.133	783.985	798.530	829.095
Stanovništvo - u hilj.							
* Stalno	2.758	2.849	2.849	2.853	2.856	2.900	2.905
* Prisutno	2.758	2.328	2.327	2.327	2.330	2.334	2.339
Dodana vrijednost (BDP) u mil. KM	11.138	13.861	15.632	15085 ³	15.236	19.865	29.200
Stopa zaposlenosti prisutnog stanovništva	22,9	17,8	18,5	18,3	18,5	19,3	22,4
Stopa nezaposlenosti	24,0	47,0	44,0	45,4	45,3	43,5	36,8
BDP po stanovniku u KM							
* Stalno stanovništvo	4.066	4.865	5.487	5.287	5.335	6.850	10.050
*Prisutno stanovništvo	4.066	5.953	6.717	6.483	6.539	8.510	12.485
Izvoz robe - u mil. KM	1.417	4.150	4.647	3.686	4.055	6.105	9830
Uvoz robe - u mil. KM	1.120	9.907	11.356	8.202	8.610	11.010	14755
Stopa pokrivenosti uvoza izvozom	126,8%	41,9%	40,9%	44,9%	47,1%	55,5%	66,6%
Potrošačke cijene (inflacija)	-				do 102,0	do 104,0	do 106,0
Prosječne plaće - u KM	438	662	751	792	812	1.038	1.525

Izvor: Strategija razvoja Federacije BiH 2010.-2020. godine

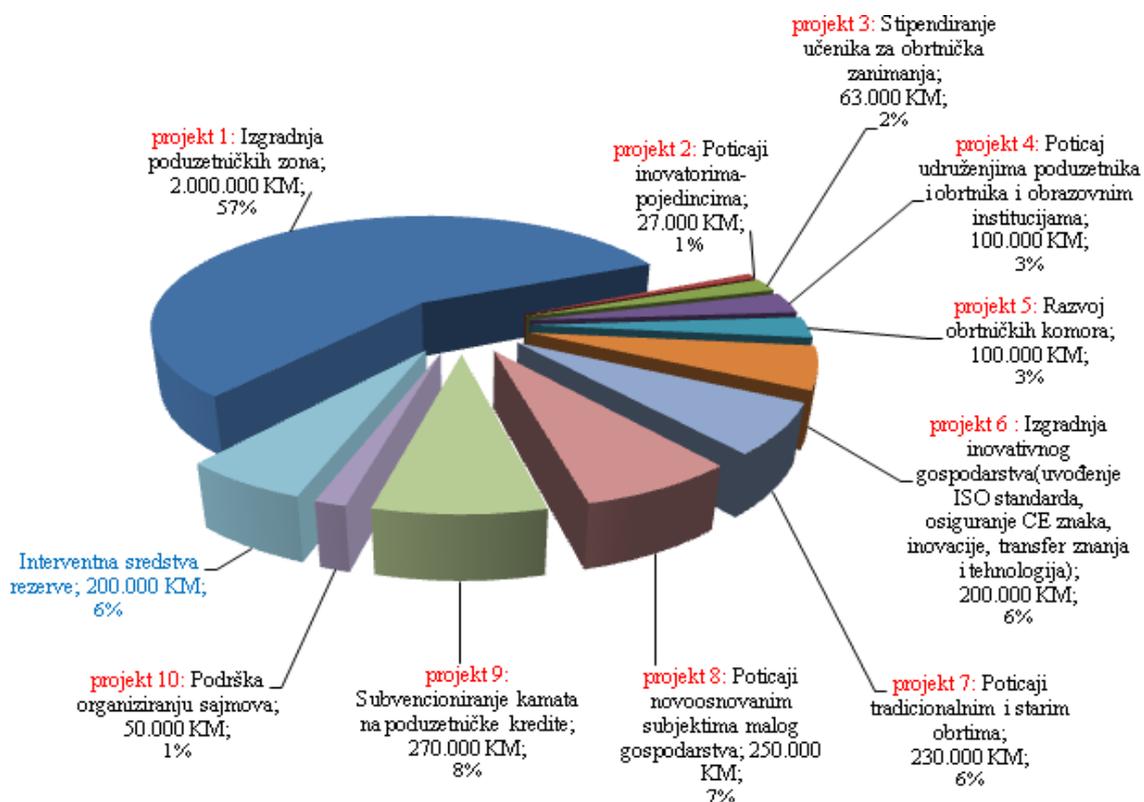
Vlada Federacije BiH podržala je Strategiju razvoja Bosne i Hercegovine i Strategiju razvoja Federacije BiH, te izrazila punu opredijeljenost i riješenost da pruži doprinos na implementaciji strateških dokumenata BiH. Predviđeno je da se nakon usvajanja strategija izradi kompletna analitička podloga za Finansijski okvir za implementaciju strategija. Također je predviđeno da se izradi Okvir za implementaciju strategija, monitoring plan i plan načina izvještavanja u roku od tri mjeseca od usvajanja strategija prema metodologiji izrade strategija. Planirano je da Vlada usvaja akcione planove ministarstava i institucija Federacije BiH kojim će biti podržana implementacija navedenih strategija. Vlada je zadužila federalna ministarstva da vrše monitoring, evaluaciju i izvještavanje o uračnim aktivnostima iz akcionih planova i godišnje izvještaje dostavljaju Federalnom zavodu za programiranje razvoja. Zaključeno je da kantonalne vlade treba da urade svoje akcione planove kojima će strategije biti podržane na kantonalnom i lokalnom nivou, te da formiraju implementacione jedinice koje će vršiti monitoring, evaluaciju i izvještavanje o uračnim aktivnostima na kantonalnom nivou i godišnje izvještaje dostavljati Federalnom zavodu za programiranje razvoja. Federalni zavod za programiranje razvoja će praviti godišnje zbirne izvještaje.

6. Podrška malim i srednjim preduzećima i obrtima u Federaciji BiH

Na nivou Federacije Bosne i Hercegovine, područje razvoja malih i srednjih preduzeća je u nadležnosti Ministarstva razvoja, poduzetništva i obrta. Zakonom o poticanju male privrede definisani su nosioci provođenja ovog zakona i Programa razvoja male privrede Federacije BiH. Zakonom su predviđeni samo direktni finansijski poticaji – grantovi. Godišnje se donose odluke o vrstama grantova (za cjelokupni prijavljeni program i za sufinansiranje po programima za koje se traže kreditna sredstva). Finansijska sredstva se osiguravaju iz budžeta Federacije BiH za svaku kalendarsku godinu. Visina finansijskih sredstava predviđena Zakonom je 2% godišnjeg budžeta Federacije BiH, ali je u prethodnim godinama izdvajano znatno manje sredstava. Politike podsticaja realizuju Ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta i Razvojna banka. Ministarstvo objavljuje javne pozive za dodjelu grantova i kredita iz sredstava odobrenih ovom ministarstvu iz budžeta odlukom Vlade Federacije BiH. Za ova sredstva procedure javnih poziva i odabira korisnika vrše stručne komisije ministarstva. Grantove isplaćuje ministarstvo, a odobrene kredite realizira preko Razvojne banke, kojoj su to komisioni poslovi.

Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta (FMRPO), putem javnog poziva „Tekući transfer-grant—iz Budžeta Federacije Bosne i Hercegovine za 2011. godinu planira dodijeliti finansijska sredstva za pojedine projekte MSP-a u Federaciji Bosne i Hercegovine prema strukturi naznačenoj na slici dolje.

Slika 5. Tekući transfer-grant— sredstva FMRPO-a za 2011.godinu

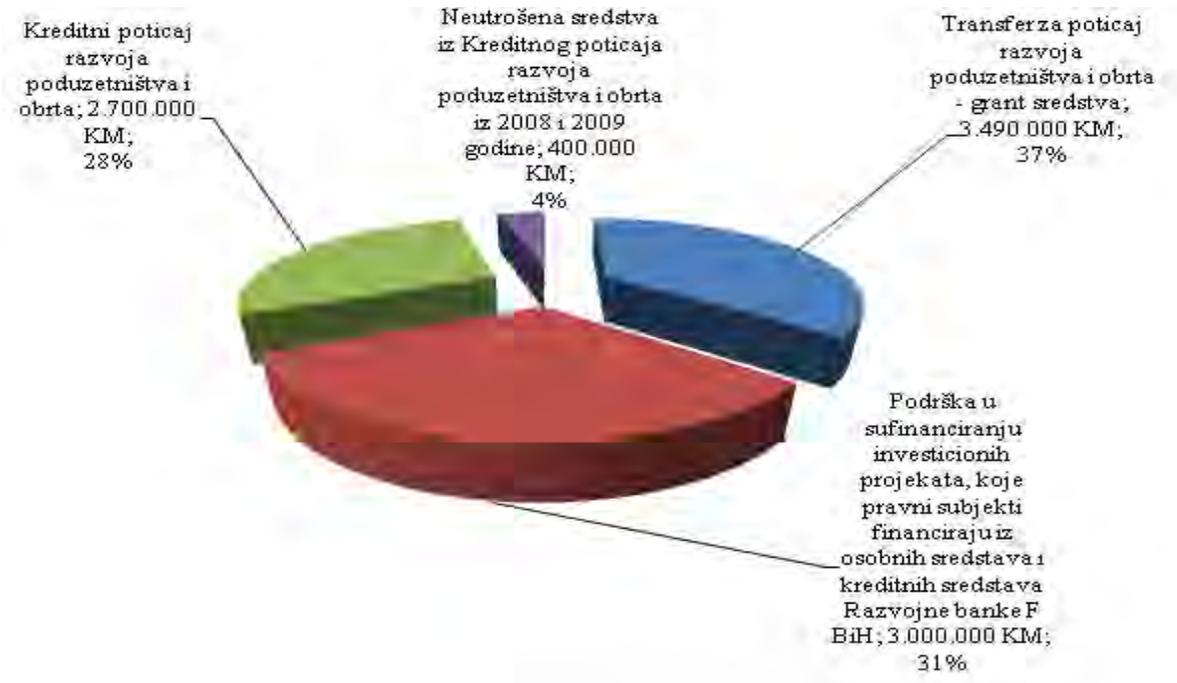


Izvor: Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta

Pored gore navedenih poticaja koje direktno dodjeljuje Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta, dio sredstava se dodjeljuje i po Programu „Kreditni poticaj razvoja poduzetništva i obrta—i Programu „Podrška sufinansiranju investicionih projekata koje finansiraju subjekti male privrede iz vlastitih sredstava i kreditnih sredstava Razvojne banke Federacije Bosne i Hercegovine— Sredstva su alocirana na način kako je to prikazano na slici dolje i plasirat će se putem Razvojne banke Federacije Bosne i Hercegovine kroz revolving kredite sa rokom povrata sredstava do sedam godina, grejs periodom do dvije godine i kamatnom stopom do 1,5 % na godišnjem nivou. Kredit moće iznositi od 100.000 KM do 500.000 KM za preduzeća, a za obrte od 30.000 KM do 100.000 KM. Finansijska sredstva za realizaciju Programa —Podrška sufinansiranju investicijskih projekata koje finansiraju subjekti male privrede iz vlastitih sredstava i kreditnih sredstava Razvojne banke Federacije Bosne i Hercegovine”, osigurana su:

- u visini od 6.000.000 KM od strane Razvojne banke Federacije Bosne i Hercegovine, koja će iz ove kreditne linije odobravati kredite u skladu sa aktima i procedurama Razvojne banke, a na osnovu prethodno date saglasnosti od Federalnog ministarstva razvoja, poduzetništva i obrta,
- u visini od 3.000.000 KM od strane Federalnog ministarstva razvoja, poduzetništva i obrta, koje će odobravati grant (bespovratna) sredstva u visini do 25% ukupne vrijednosti investicije, odnosno 50% odobrenog kredita Razvojne banke Federacije Bosne i Hercegovine.

Slika 6. Kreditni poticaj razvoju poduzetništva i obrta i Podrška sufinansiranju investicionih projekata u Federaciji BiH za 2011. godinu



Izvor: Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta

7. Perspektive razvoja male privrede u Federaciji Bosne i Hercegovine

Pregled stanja pokazatelja sadržanih u relevantnim svjetskim izvještajima kojima se ukazuje na stanje poslovnog okruženja u zemlji, strateškim dokumentima i pokazatelja stanja broja subjekata male privrede, zaposlenosti u subjektima male privrede i ostvarenih rezultata u periodu 2005.-2010. godina daje dobru osnovu za buduće pozicioniranje male privrede u ekonomiji Federacije BiH. Sagledavajući stanje male privrede, utvrđeno je da se ovaj privredni segment lakše prilagođava zahtjevima tržišta, uz manje angažovanje poslovnih sredstava ostvaruje pozitivne finansijske rezultate u poslovanju, te bilježi i stalni rast zaposlenih radnika. Naime, prema raspoloživim podacima, uz pad broja zaposlenih u ukupnoj privredi, u protekle tri godine, jedino subjekti male privrede bilježe neprestani umjereni rast zaposlenih.

Strateški dokumenti za razvoj male privrede predstavljaju dobar okvir za razumijevanje stanja male privrede, potrebu njenog repozicioniranja u budućnosti kako bi se realizovale projekcije makroekonomskih pokazatelja u Federaciji BiH. Međutim, Strategija razvoja Federacije BiH i Projekt razvoja malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji BiH ne sadrže Akcione planove za implementaciju mjera i okvirne godišnje planove evaluacije i monitoringa čime bi se pratilo ostvarenje strateških i operativnih ciljeva i efikasnost utroška budžetskih sredstava. Slučaj koji navodimo treba ukazati na značaj izvještavanja za kreatore politika razvoja male privrede i nosioce programa razvoja male privrede. Odabrani scenarij razvoja u Strategiji Federacije BiH predviđa ekonomski rast u periodu od 2011. do 2015. godine, po prosječnoj godišnjoj stopi od 5,5%, pri čemu bi stopa rasta MSP-a bila 3% u periodu od 2011. do 2015. godine i 5% u periodu od 2006. do 2020. godine, a prosječna stopa zapošljavanja bi rasla za 2%. Prema projekcijama, broj MSP-a 2015. godine bi trebao dostići 34.405, a 2020. godine 43.830, dok bi broj subjekata male privrede u kojima su uračunati i obrti 2020. godine trebao dostići 113.240. [Strategija razvoja Federacije BiH, 2010.]

Pokazatelji naših istraživanja ukazuju da je 2010. godine bilo 20.579 subjekata male privrede, a za slučaj ostvarenja projiciranih stopa rasta u 2015. godini trebalo bi biti 23.857, odnosno u 2020. godini 30.448. Dakle, naša istraživanja ukazuju da će zbog greške u broju preduzeća u baznoj godini 2020. godine biti manje za 4.000 subjekata male privrede, pod pretpostavkom ostvarenja projiciranih stopa rasta subjekata male privrede. Broj subjekata male privrede je usko vezan sa rastom novih radnih mjesta, tako da pogreška u njegovoj projekciji može bitno utjecati na pogreške o stopi zapošljavanja, a na kraju i na stopu realnog ekonomskog rasta. Inače, u strategiji Federacije BiH projicirana je realna stopa ekonomskog rasta od 5,5% za period od 2011. do 2015. godine, dok projekcije Federalnog zavoda za programiranje razvoja ukazuju da će ona biti 3,2% što je dodatno argumentirano pokazateljima za prvih devet mjeseci. Godišnji izvještaji o implementaciji, evaluaciji i monitoringu strateških dokumenata ukazali bi na ovakve propuste i osigurali pouzdaniju osnovu za implementaciju poticajnih mjera radi dostizanja ciljeva iz programa razvoja male privrede. Razvoj male privrede se prati kroz promjene u poslovnom okruženju i kroz promjenu broja subjekata male privrede. Mjere razvoja male privrede predstavljaju djelovanje uz korištenje sredstava razvoja u cilju: ostvarenja ugodnog poslovnog okruženja, pri čemu se efekat mjere razvoja odražava na sve subjekte male privrede i podrške realizovanju razvojnih projekata značajnih za ostvarenje plana razvoja i usmjerenih jačanju konkurentske sposobnosti subjekata male privrede.

Ugodno poslovno okruženje za malu privredu, prema Zakonu o poticanju razvoja male privrede Federacije BiH, predstavlja regulatorni i institucionalni okvir koji karakterišu:

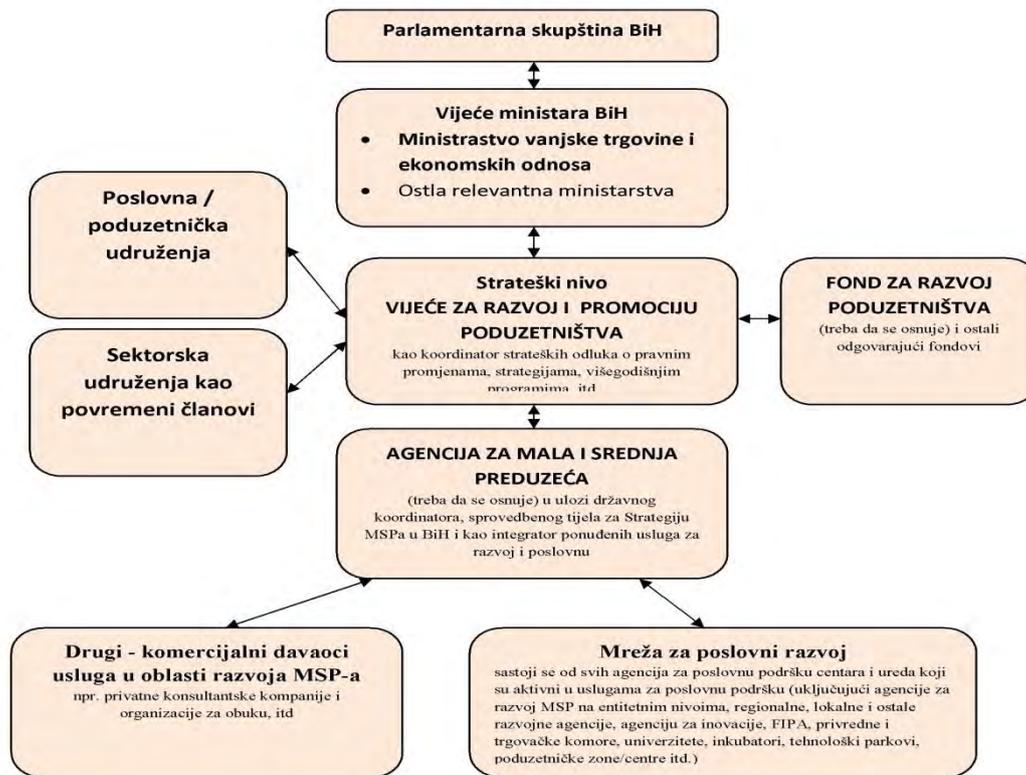
- jasni i stabilni zakoni čijom se primjenom osigurava pravo vlasništva, poštivanje i brzo ostvarivanje ugovora, jednaki pravni uvjeti djelovanja, primjereni administrativni troškovi poslovanja i druga pravna zaštita subjekata male privrede;
- finansijska i druga sredstva razvoja dostupna pod pogodnim uvjetima (kreditna sredstva, sredstva za sufinansiranje dijela troškova razvojnih projekata, uređeni i neuređeni prostori, oprema i druga sredstva);
- dostupnost općih i specijaliziranih usluga (administrativnih, finansijskih, naučnih, konsultantskih i drugih usluga) i
- postojanje agencija, fondova i drugih institucija za podršku razvoju male privrede.

Ocjene *Doing Businessa 2012* za BiH, a samim tim i za Federaciju BiH, ukazuju da nismo uspjeli stvoriti povoljno poslovno okruženje čak ni na nivou zemalja neposrednog okruženja. Najlošije smo rangirana zemlja od svih zemalja Jugoistočne Evrope i pozicionirani smo na 125. mjesto. Nepoštivanje odredbe člana 12. Zakona o poticanju razvoja male privrede kojim je predviđeno da visina finansijskih sredstava iznosi do 2% vrijednosti godišnjeg budžeta Federacije BiH i proporcionalna je vrijednosti eventualnog rebalansa budžeta, sigurno je doprinijelo trenutnom stanju u kome se nalazi mala privreda Federacije BiH.

7.1. Institucionalni okvir za razvoj male privrede i poduzetništva u BiH

Naša dosadašnja istraživanja ukazuju na nužnost izgradnje institucionalnog okvira temeljenog na zakonskim osnovama, primjerima dobre prakse zemalja EU i zemalja okruženja koje će doprinijeti stvaranju ugodnog poslovnog okruženja za malu privredu.

Slika 7. Institucionalni okvir i odnosi meĎu akterima razvoja male privrede i poduzetništva u BiH



Izvor: Strategija razvoja MSP u BiH za period 2009-2011

Vijeće/Forum za razvoj i promociju poduzetništva u Bosni i Hercegovini osnovan je 09. 02. 2011. godine na 143. sjednici Vijeća ministara BiH kada je i donesena Odluka o njegovom osnivanju kao stručnom tijelu za promociju i koordinaciju razvoja malih i srednjih preduzeća i poduzetništva i savjetodavnom tijelu Vijeća ministara BiH. Forum ima 14 stalnih članova koje imenuje Vijeće ministara BiH na period od četiri godine i to na prijedlog Vijeća ministara BiH i drugih institucija. Zadaci Foruma su predlaganje izrade razvojne strategije za MSP-a na nivou BiH i koordiniranje razvojne strategije za MSP-a entiteta i Brčko Distrikta, nadziranje provoĎenja razvojnih strategija za MSP-a na nivou BiH i analiziranje utjecaja strategije na MSP-a, predlaganje Vijeću ministara strateške politike, mjera i programa u vezi s promocijom i razvojem MSP-a i poduzetništva na nivou BiH, ocjenjivanje utjecaja politika, mjera i programa razvoja i promocije poduzetništva, analiziranje i davanje preporuka Vijeću ministara koje se odnose na primjenu najbolje prakse Evropske unije u implementaciji Evropskog akta o malim preduzećima i drugi. Preporuke Foruma imaju savjetodavnu snagu za sva tijela izvršne vlasti na nivou Bosne i Hercegovine, entiteta, Brčko Distrikta, kantona i lokalnih zajednica u Bosni i Hercegovini.

Fond za razvoj i poduzetništvo treba utemeljiti da bi se osigurala finansijska podrška za perspektivne meĎuentitetske projekte MSP-a, projekte drŕavnog znaĎaja i meĎuregionalne i meĎunarodne projekte MSP-a. Zemlje zapadnog Balkana već su formirale fondove, a niz je argumenata koji podrŕavaju osnivanje Fonda na drŕavnom nivou. Kada se govori o podrŕci razvoju MSP-a, Fond će generalno poboljšati finansijski tok, privući više izvora za kofinansiranje i ostvariti više multiplicirajućih efekata.

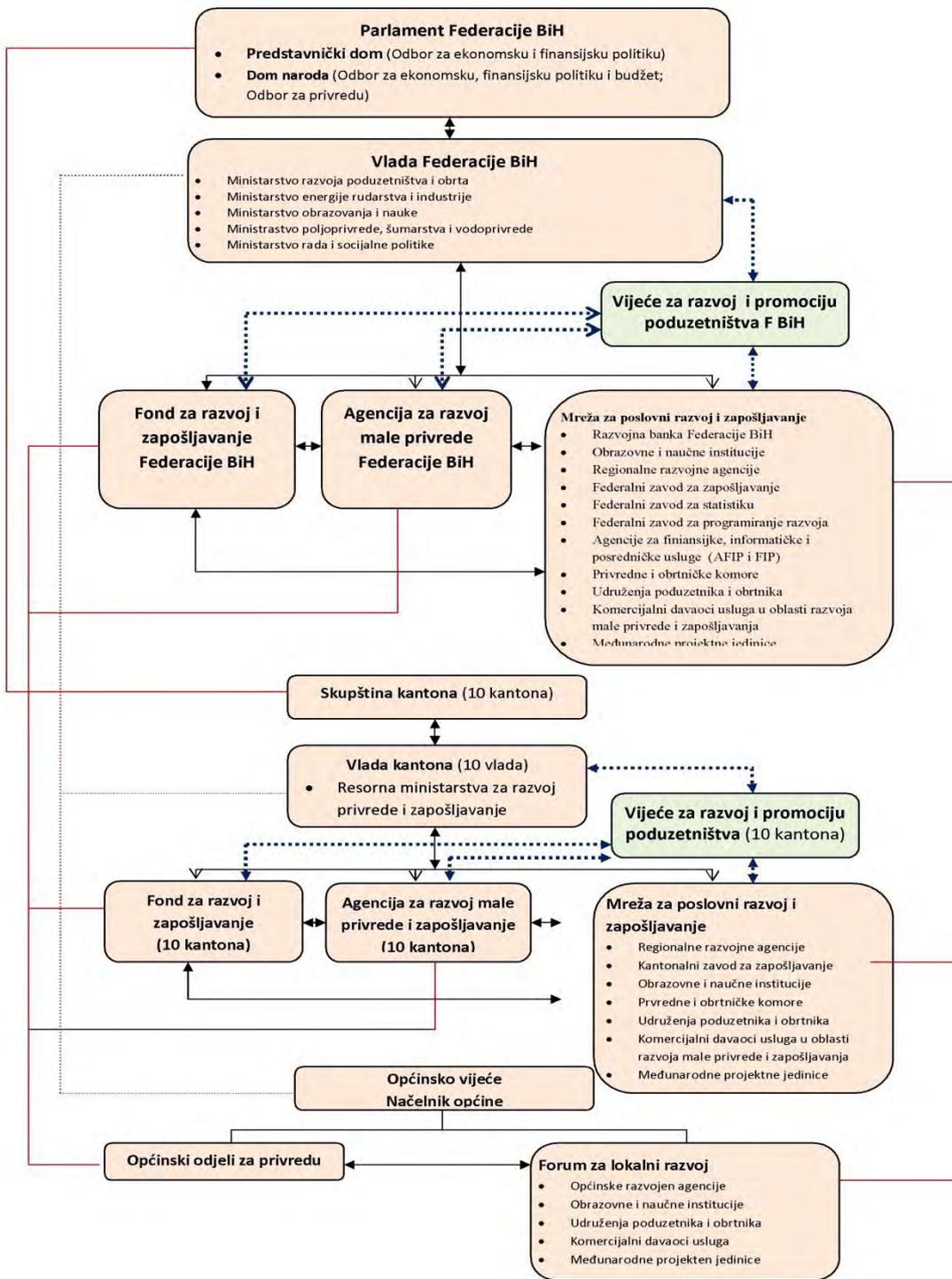
Agencija za mala i srednja preduzeća treba biti osnovana kao upravna organizacija pri Vijeću ministara Bosne i Hercegovine. Ona je od ključnog značaja za postizanje transparentnosti i kompatibilnosti usluga za podršku razvoju i poslovanju u cijeloj zemlji. Shodno tome, osnivanje agencije će također voditi ka smanjenju ukupnih troškova poslovnih usluga podrške razvoju, posebno i zbog udruživanja dviju važnih funkcija – funkcije razvojne agencije i funkcije za podršku razvoju MSP-a odnosno funkcije za razvoj poduzetništva. Uspostava Agencije za mala i srednja preduzeća je i obaveza koju je i Vijeće ministara Bosne i Hercegovine preuzelo potpisujući dokument o Evropskom partnerstvu Bosne i Hercegovine sa EU. Pored glavne razvojne funkcije koja se odnosi na strateško planiranje i osiguranje EU predstrukturalnih sredstava, Agencija za mala i srednja preduzeća bi obavljala značajan broj koordinirajućih aktivnosti sa Mrežom za poslovni razvoj kao i drugim korisnicima i davaocima usluga u oblasti razvoja male privrede

7.2. Institucionalni okvir za razvoj male privrede i poduzetništva u Federaciji BiH

Premda je u razvojnim strateškim dokumentima Federacije BiH kao i u Zakonu o poticanju razvoja male privrede eksplicitno naglašena potreba postojanja agencija, fondova i drugih institucija za podršku razvoju male privrede, to do sada nije uračeno. Dio zadataka ovih institucija obavljaju resorna ministarstva u federalnoj Vladi i kantonalnim vladama za što nisu ni izbliza izgradili kapacitete i profilirali kadrove sposobne da implementiraju mjere zacrtane strateškim dokumentima kako bi ostvarili strateške i operativne ciljeve usmjerene na stvaranje povoljnog poslovnog okruženja. Neizgrađenost institucija i s tim u vezi njihovih kapaciteta umanjilo je potencijal za privlačenje sredstava iz EU fondova i drugih donatorskih fondova, ali i umanjilo efekte i domet provođenja podsticajnih mjera što je imalo za rezultat nisku stopu rasta subjekata male privrede i nisku stopu otvaranja novih produktivnih radnih mjesta.

Kako bi se u perspektivi omogućio brži razvoj male privrede, predlaže se izgradnja institucionalnog okvira prikazanog na Slici 8., čije su institucije i akteri veoma slični onima iz institucionalnog okvira na nivou BiH. Zbog ograničenja u pogledu obima ovog rada i potrebe da se prilikom javnog prezentiranja predloženog institucionalnog okvira čuju eventualne kritike i prijedlozi za njegovo unapređenje, u nastavku nećemo govoriti o institucijama, akterima i njihovim vezama.

Slika 8. Institucionalni okvir i odnosi meĎu akterima razvoja poduzetništva i male privrede u BiH



Izvor: Kreacija autora

8. Preporuke za unapređenje razvoja male privrede u Federaciji BiH

Na osnovu provedene analize i ocjene stanja i perspektiva razvoja male privrede u Federaciji BiH u nastavku dajemo nekoliko ključnih preporuka za unapređenje razvoja male privrede Federacije BiH:

- Unaprijediti regulatorni i institucionalni okvir na nivou Bosne i Hercegovine kako bi se olakšao razvoj male privrede na nivou Federacije BiH, a prije svega: usvojiti Zakon o promociji poduzetništva i malih i srednjih preduzeća, formirati Vijeće za razvoj i promociju poduzetništva, izraditi i usvojiti Strategiju razvoja poduzetništva i MSP-a za period 2012.-2015. godina, osnovati Fond za razvoj poduzetništva i Agenciju za MSP-a. Prijedlog zakona je urađen i trebao bi u skorije vrijeme biti razmotren na sjednici Vijeća za promociju i razvoj poduzetništva, a poslije putem Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa upućen Vijeću ministara BiH na usvajanje. Indikativno je da prijedlog zakona ne predviđa osnivanje dviju ključnih institucija za stvaranje ugodnog poslovnog okruženja za malu privredu, a to su: Agencija za MSP-a i Fond za razvoj poduzetništva. Usvajanje zakona bez ključnih institucija samo bi formalno zadovoljilo zahtjeve EU dok bi izostali očekivani pozitivni efekti na kreiranje ugodnog poslovnog okruženja za malu privredu.
- Unaprijediti regulatorni okvir na nivou Federacije BiH, odnosno usvojiti izmjene postojećih i po potrebi usvojiti nove zakone čijom će se primjenom osigurati pravo vlasništva, poštivanje i brzo ostvarivanje ugovora, jednaki pravni uvjeti djelovanja, primjereni administrativni troškovi poslovanja i druga pravna zaštita subjekata male privrede. Za kreiranje zakonskog okvira može poslužiti izvještaj *Doing Businessa 2012.*
- Posebno je važno i usvajanje novog Zakona o poticanju razvoja male privrede koji bi predvidio formiranje institucionalne infrastrukture na nivou Federacije i nivou kantona kako je to prikazano na Slici 8.
- Unaprijediti institucionalni okvir na nivou Federacije BiH na način što će se na nivou Federacije osnovati sljedeće institucije: Vijeće za razvoj i promociju poduzetništva, Fond za razvoj i zapošljavanje, te Agencija za razvoj male privrede. Zadaci novoosnovanih institucija bili bi utvrđeni Zakonom o poticanju razvoja male privrede. Nove institucije ne bi značajnije opteretile Budžet Federacije BiH, jer je moguće većinu novih radnih mjesta popuniti premještanjem zaposlenika iz federalnih ministarstava. Tako bi Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta moglo dio operativnog posla iz programa podsticaja alocirati Agenciji za razvoj male privrede, a potom izvršiti alokaciju zaposlenika.
- Unaprijediti regulatorni i institucionalni okvir na nivou kantona i općina obavezujući ih odredbama Zakona o poticanju male privrede Federacije BiH na formiranje institucija na istim principima na nivou kantona, kao i na nivou Federacije BiH, s tim da bi njihov kapacitet bio srazmjeran potrebama i mogućnostima kantona.
- Vlada Federacije BiH i kantonalne vlade bi za potrebe realizacije usvojenog Programa razvoja male privrede trebale osigurati sredstva od minimalno 2% vrijednosti godišnjeg budžeta i činiti napore da se osiguraju dodatna sredstva kako bi podsticajnim mjerama osigurale veći broj subjekata male privrede, njihovu veću konkurentnost i inovativnost, a sve u cilju osnaživanja njihovih kapaciteta i zapošljavanja novih zaposlenika.

- Izgradnja regulatornog i institucionalnog okvira omogućit će stvaranje institucija i snažne kadrovske osnove za izradu koordiniranih strateških dokumenata i akcionih planova na temelju kojih će biti moguće jačati apsorpcione kapacitete za projekte koji će biti finansirani iz dostupnih fondova Evropske unije i drugih međunarodnih donatora.
- Konzistentan regulatorni i institucionalni okvir na svim nivoima vlasti u BiH stvara realnu pretpostavku izgradnje strateškog okvira koji bi omogućio racionalizaciju utroška budžetskih sredstava i dostizanje strateških ciljeva koji bi rezultirali većim brojem subjekata male privrede, većim brojem zaposlenih u subjektima male privrede, većom konkurentnošću i inovativnosti subjekata male privrede.

9. ZAKLJUČAK

Stvaranje poslovnog okruženja koje će povoljno utjecati na nastanak novih i razvoj postojećih subjekata male privrede, njihovo stabilno i uspješno poslovanje moguće je ostvariti izgradnjom konzistentnog regulatornog i institucionalnog okvira. Razvoj poduzetništva i stvaranje uvjeta za brzi rast subjekata male privrede predstavlja prvi oslonac u stvaranju radnih mjesta. To mora biti sistemski uklopljeno u poboljšanje političke, poslovne i investicione klime, fizičke i socijalne infrastrukture i političkih institucija, transfera tehnologija i njihovu dogradnju kroz komercijalne inovacije proizvoda i proizvodnih procesa.

Implementacija predloženog regulatornog i institucionalnog okvira stvara realnu pretpostavku za kreiranje povoljnog poslovnog ambijenta u kome će doći do rasta broja subjekata male privrede i njihovog povećanog učešća u ukupnom broju pravnih lica, rasta broja zaposlenih i povećanog učešća u ukupnoj zaposlenosti, povećanja njihove konkurentnosti na domaćem i inozemnom tržištu. Jačanje konkurentnosti i s tim u vezi održivo povećanje zapošljavanja iziskuje saradnju svih nivoa vlasti u prihvatanju evropskih normi, čime se istodobno doprinosi unapređenju unutrašnjeg ekonomskog prostora te ulasku u regionalne i evropske ekonomske tokove. Radi daljnjeg razvoja subjekata male privrede neophodni su povoljni finansijski podsticaji. Podsticaji su također neophodni za podršku posebnim programima: za mlade, žene, ruralno i socijalno poduzetništvo.

SUMMARY

On the basis of indicators of a macro-economic environment, international reports and analysis of development strategies relevant for business and development of small economy in the Federation of Bosnia and Herzegovina, the authors estimated the state of the small economy and on the basis of that indicated perspectives of its development in the future. The research topic is small economy subjects and their importance for employment. The research was directed towards the identification of key barriers for the development of the small economy of the Federation of Bosnia and Herzegovina. The research was implemented through the analysis of a number of relevant secondary data sources. The use of scientific analysis methods, synthesis, description, comparison and conclusions, enabled the authors to successfully identify the main barrier for the development of the small economy, and that is an insufficiently developed regulatory and institutional framework for the development of entrepreneurship and the small economy in the Federation of Bosnia and Herzegovina. A proposal for its establishment, identification of key institutions and their interconnection is schematically presented in the paper, which is its main achievement.

Key words: *small economy, entrepreneurship, business environment in the Federation of Bosnia and Herzegovina, institutional framework for entrepreneurship development*

JEL: *classification: M20; O44;*

LITERATURA:

1. Acs, Z., Szerb, L., 2011. *Global Entrepreneurship and Development Index 2011*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
2. Baletić, Z., Budak, J., 2007. *Indeksi ekonomskih sloboda kao mjerila institucionalne konvergencije Hrvatske prema EU, Ekonomski pregled*, 58 (12) 804-825, dostupno na www.hrcak.srce.hr [pristup 17. septembar 2011.]
3. Bosma N. and Levie J., 2010. *Global Entrepreneurship Monitor - 2009 Executive Report*, Babson College, London Business School and Global Entrepreneurship Research Consortium.
4. Centar za politike i upravljanje (CPU), 2010. *Izveštaj o politikama podsticanja malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini*, str. 12. Dostupno na: <http://www.cpu.org.ba> (pristup 10. oktobar 2011.)
5. EBRD, 2008. *Transition Report 2008 – Growth in Transition*, London, EBRD.
6. Federalni zavod za programiranje razvoja BiH, *Konkurentnost 2011.*, dostupno na www.fzzpr.gov.ba/dokumenti/aktuelno/.../Konkurentnost_2011.pdf [pristup 20. oktobar 2011]
7. Federalni zavod za programiranje razvoja, 2010. *Strategija razvoja Federacije BiH za period 2010-2020.godine*, Sarajevo
8. Gwartney, J., Lawson, R., Hall, J. 2011. *Economic Freedom of the World: 2011 Annual Report*, Fraser Institute, dostupno na www.fraserinstitute.org [pristup 31. august 2011.]
9. Lagumdžija, Z. 2011. *Kompetitivnost Bosne i Hercegovine 2010-2011*, Sarajevo: Revicon,

10. Levie, J. and Autio E., 2008., *A Theoretical Grounding and Test of the GEM Model*, Small Business Economics, 31(3), 235-263.
11. Međunarodni monetarni fond, 2011. *World Economic Outlook: Slowing Growth, Rising Risks*. Washington, D.C. Dostupno na <http://www.imf.org> [pristup: 20. oktobar 2011.]
12. Miller, T., Holmes, K.R., 2011. *2011 Index of Economic Freedom*, Washington, D.C.: The Heritage Foundation and Dow Jones & Company, Inc. dostupno na www.heritage.org/index . [pristup 15. septembar 2011.]
13. *Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini za period 2008-2012*, Finalni nacrt Radne grupe
14. The World Bank, 2011. *The World Bank Doing Business 2011 Bosnia and Herzegovina*, dostupno na www.doingbusiness.org [pristup 15. august 2011.]
15. The World Bank, 2011. *World Development Report 2011: Conflict, Security and Development*. Washington, D.C. Dostupno na: <http://wdr2011.worldbank.org/> [pristup: 22. oktobar 2011.]
16. Umihanić B., Tulumović R., Arifović M., Simić S., 2011. *GEM BiH 2010: Poduzetništvom do novih radnih mjesta*, Tuzla: Centar za razvoj poduzetništva, Harfograf, dostupno na <http://www.cerpod-tuzla.org/> [pristup 15. oktobar 2011.]
17. Umihanić B., Tulumović R., Arifović M., Simić S., Spahić E., 2010. *GEM BiH 2009: Recesija reducirala poduzetničku aktivnost u BiH*, Tuzla: Centar za razvoj poduzetništva, Harfograf, dostupno na <http://www.cerpod-tuzla.org/> [pristup 15. oktobar 2011.]
18. Umihanić, B., 2010. *Kreiranje i provođenje ekonomske politike za unaprjeđenje poslovanja MSP i podršku poduzetništvu u Bosni i Hercegovini - institucionalni pristup*, Konferencija: Razvoj poslovanja 2010, Zbornik radova / Business Development Conference 2010, Proceedings, Zenica,
19. Umihanić, B., Isaković, S., Simić, S., Arifović, M., 2010. *Ocjena okvira poduzetničkih uvjeta za razvoj poduzetništva u BiH u periodu recesije*, Konferencija: Razvoj poslovanja 2010. Zenica
20. Umihanić, B., Tulumović, R., 2008. *Entrepreneurship Environment in Bosnia and Herzegovina in International Perspective*, «International scientific conference: Challenges of Economic Sciences in the 21st Century, held in Belgrade on 4th and 5th December 2008», Institute of Economic Sciences Belgrade
21. Umihanić, B., Tulumović, R., Simić S., Ćurković B., Arifović, M., 2009. *GEM BiH 2008: Unaprijediti poduzetničko okruženje u BiH*, Tuzla: Centar za razvoj poduzetništva, Harfograf, dostupno na <http://www.cerpod-tuzla.org/> [pristup 15. oktobar 2011.]
22. Vlada Federacije BiH, 2006. *Zakon o poticanju razvoja male privrede*, Vlada Federacije BiH
23. Vlada Republike Srpske, 2006. *Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj za period 2006-2010*, Banja Luka
24. Vlada Republike Srpske, 2011. *Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj za period 2011-2013*, Banja Luka

25. Vlade Federacije BiH, 2008. *Razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji Bosne i Hercegovine*, Inženjerski biro d.d. Zagreb. Dostupno na www.fmrpo.gov.ba (pristup 10. oktobar 2011.).
26. World Economic Forum, 2010. *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. Geneva, Switzerland. Dostupno na: <http://www.weforum.org/reports> [pristup: 21. oktobar 2011.]
27. World Economic Forum, 2011. *Global Competitiveness Report 2011-2012, Full report* dostupno na www.nzinstitute.org i www.nzahead.org [pristup 10. oktobar 2011.]
28. World Economic Forum, 2011. *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, Geneva, dostupno na <http://gcr.weforum.org/gcr2011/> [pristup 28. septembar 2011.]
29. *Zakon o poticanju razvoja male privrede*, august 2011., (Prednacrt - Radna verzija)

Kanita Imamović-Čizmić¹

Kenan Crnkić²

Elvir Čizmić³

PRIMJENA MAKROEKONOMSKOG MENADŽERSKOG MODELA U UPRAVLJANJU RAZVOJEM BOSNE I HERCEGOVINE

SATĀETAK

Postoje različiti modeli ekonomske teorije i politike, koji su kroz historiju razvijeni od strane razliĉitih teoretiĉara ekonomske misli i biznisa, a njihova primjena u praksi pokazala je natprosjeĉne ekonomske i poslovne efekte. Kompatibilna i simultana primjena razliĉitih modela predstavlja preduvjet ekonomskog razvoja nacionalnih ekonomija i biznisa. Navedeni predstavljaju neodvojive kategorije, koje interkoreliraju i podrĉavaju se meĉusobno. Makroekonomski multiplikator u praksi ne moĉe na sistematiĉan naĉin ostvarivati efekte bez njegove implementacije putem biznis modela klasterizacije i obrnuto. Dakle, bez sistematiĉnog modela, koji ĉe povezati sve konkurentske prednosti jedne nacionalne ekonomije, ukljuĉujući optimalno korištenje ljudskih, materijalnih, prirodnih i drugih resursa, ne moĉe se oĉekivati odrĉivi ekonomski razvoj i rast jedne nacionalne ekonomije, ali ni kvalitetno poslovanje kompanija unutar nje.

BiH kao mala otvorena ekonomija mora koristiti sva dostignuĉa ekonomskih i poslovnih nauka i osigurati njihovu sistematiĉnu primjenu u praksi. Bez obzira na administrativnu kompleksnost BiH, pravilno i sistematiĉno primijenjeni savremeni modeli ekonomske politike i biznis modeli veĉ u kratkom i srednjem roku mogu dati dobre rezultate. U svakom sluĉaju, najgora stvar je prepustiti se stihiji i ne preduzimati ništa, jer svaka stvar prepuštena sama sebi tendira ka gore. U ovom radu su predoĉeni dokazi koji idu u prilog ekonomskom razvoju BiH i kvalitetnijim poslovnim rezultatima kompanija, kroz primjenu odreĉenih ekonomskih i biznis modela i povezivanje ekonomske politike i razvoja malih i srednjih preduzeća. Prezentovane su i moguĉnosti interaktivne primjene navedenih modela i na druge industrijske grane kako u makroekonomskom, tako i u operativno-poslovnom, odnosno u aplikativnom smislu.

Ključne rijeĉi: ekonomska politika, preduzetništvo, makroekonomski multiplikator, klasterizacija, makroekonomska strateška mapa

JEL: O11, L26, M13

1. Ekonomska politika Bosne i Hercegovine

Ekonomska politika jedne nacionalne ekonomije predstavlja menadĉersku stranu upravljanja ekonomijom kroz instrumente i indikatore uspjeha, koji su saĉinjeni od kljuĉnih makroekonomskih varijabli. U navedenom kontekstu ekonomska politika se moĉe posmatrati kao posebna vrsta

¹ Mr. Kanita Imamović-Čizmić, Pravni fakultet u Sarajevu, E-mail: k.imamovic-cizmic@pfsa.unsa.ba

² Doc. dr. Kenan Crnkić, Ekonomski fakultet u Sarajevu, E-mail: kenan.crnkic@efsa.unsa.ba

³ Doc. dr. Elvir Čizmić, Ekonomski fakultet u Sarajevu, E-mail: elvir.cizmic@efsa.unsa.ba

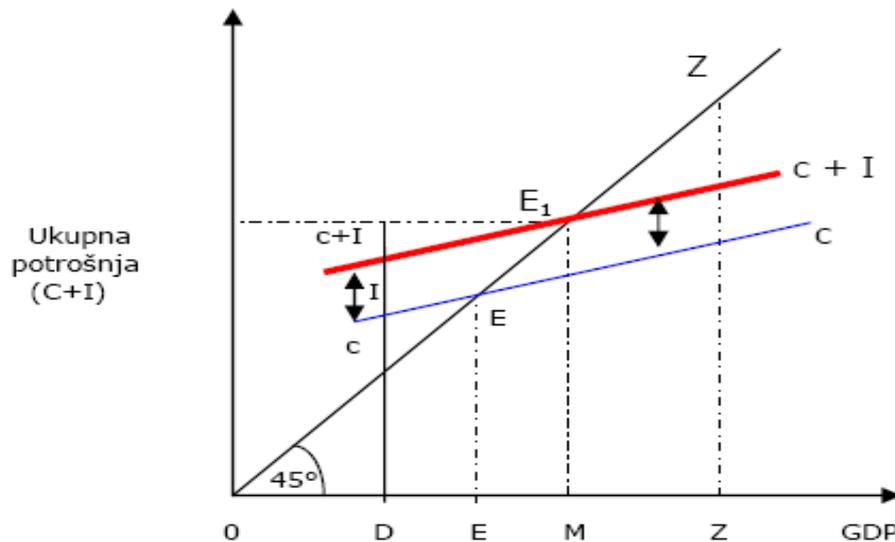
upravljačkog procesa jednom nacionalnom ekonomijom, kroz zakonodavni i izvršni administrativni aparat, dok se navedenom upravljačkom procesu može pripisati naziv makroekonomski menadžment. Ekonomska politika, odnosno makroekonomski menadžment, predstavlja veoma kompleksno područje kojem se treba pristupiti na sistematičan način, kroz kombiniranu primjenu određenih menadžerskih alata, sa ciljem definiranja ciljeva, aktivnosti, inicijativa i mjerila usmjerenih na održivi razvoj jedne nacionalne ekonomije. U kreiranju i implementaciji ciljeva ekonomske politike postoji mogućnost kompatibilne primjene balanced scorecard koncepta kao upravljačkog modela i Porterovog dijamanta kao modela klasterizacije za operacionalizaciju ekonomskog rasta i razvoja u Bosni i Hercegovini kroz iskorištavanje mehanizma makroekonomskog multiplikatora. Ukupna koncepcija se zasniva na premisi da se nacionalna ekonomija Bosne i Hercegovine, bez obzira na administrativnu složenost njene arhitekture, može posmatrati kroz balanced scorecard koncept na način da se pojedina ministarstva na bilo kojem nivou posmatraju kao perspektive balanced scorecard koncepta.

U navedenom kontekstu ekonomska politika se ne treba apstrahirati nego svesti na nivo menadžerskih aktivnosti strateškog i operativnog karaktera u funkciji generiranja boljih ekonomskih prilika, koje se sagledavaju kroz određen set makroekonomskih indikatora, koji pokazuju nivo uspješnosti određene makroekonomske strategije u predmetnom vremenskom periodu. To znači da, bez obzira na kompleksnost administrativnog sistema Bosne i Hercegovine, Vijeće ministara Bosne i Hercegovine ima mogućnost da u okviru svojih nadležnosti definiira strategiju razvoja Bosne i Hercegovine koja će imati pozitivne efekte na sve njene administrativne dijelove. Navedeni procesi se mogu realizirati uz korištenje spoznaja ekonomije i menadžmenta a posebno modela makroekonomskog multiplikatora, balanced scorecard modela i korištenje efekata procesa klasterizacije.

2. Pojam i efekti makroekonomskog multiplikatora

Izgradnja bilo koje vrste infrastrukturnih objekata dovodi do zagrijavanja cijele nacionalne ekonomije u smislu porasta njenog GDP-a, a time i porasta stope zaposlenosti kao veoma važnih makroekonomskih indikatora koji ukazuju na njeno zdravlje. Ako se kalkulacija GDP-a sagledava sa proizvodne strane, na generiranje GDP-a jedne nacionalne ekonomije utječu određeni makroekonomski agregati (C-Consumption-potrošnja, I-Investment-investicije, G-Government spending-troškovi države i (X-M) eXport-iMport-neto izvoz) i na iste se treba djelovati sa ciljem ekonomskog razvoja i rasta. Još je John Maynard Keynes definirao pojam multiplikatora koji djeluje u ekonomijama u kojima ne postoji puna zaposlenost na način da kapitalna ulaganja u jedan privredni sektor (naprimjer, energetski sektor ili putne komunikacije) dovode do klasterizacije ostalih industrijskih sektora (npr. građevinskog sektora i metalne industrije) koji uzimaju učešće u izgradnji objekata kroz angažman malih i srednjih preduzeća, što znači da se početne kapitalne investicije u jedan privredni sektor multipliciraju na ostale privredne sektore, što povećava agregatnu tražnju unutar jedne nacionalne ekonomije i dovodi do daljnjeg porasta GDP-a. Bosna i Hercegovina kao mala otvorena ekonomija sa nedovoljnim angažmanom svih vrsta resursa, kroz pokretanje kapitalnih investicionih projekata u različitim oblastima i angažman malih i srednjih preduzeća može iskoristiti navedeni mehanizam za ukupan ekonomski razvoj prema svim makroekonomskim parametrima, a posebno prema stopi zaposlenosti. Navedeni makroekonomski fenomen se može pojednostavljeno predstaviti na slici 1.

Slika 1: Utjecaj investicione potrošnje na GDP



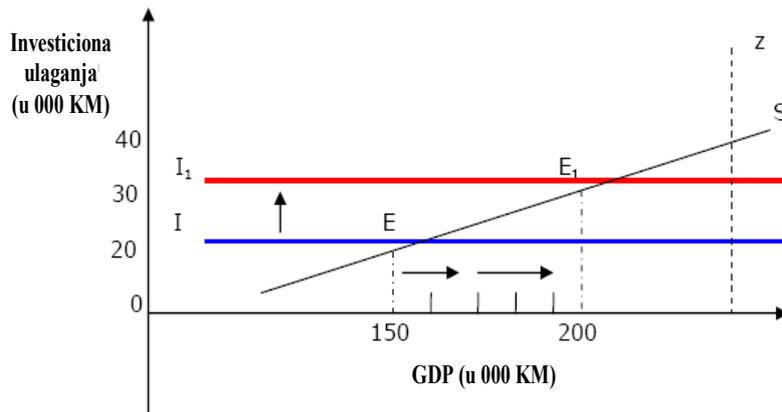
Izvor: Samuelson, A. Paul, Nordhaus, D. William, Economics, McGraw-Hill, Inc, 1995, str. 455.

Kriva **CC** je funkcija potrošnje koja pokazuje nivo potrošnje stanovništva i kada se njoj doda veličina investicija (proizvodna potrošnja) koje su na fiksnom nivou u tački **D**, dobit će se funkcija ukupne potrošnje i investicija. Linija pod uglom od 45° je pogodna, jer u bilo kojoj tački na navedenoj liniji predstavljen je ukupan nivo potrošnje stanovništva **C** i investicija, odnosno proizvodne potrošnje **I**, koje su mjerene na vertikalnoj osi dijagrama i upravo su jednake ukupnom nivou proizvodnje (**GDP**) koja se mjeri na horizontalnoj osi. To znači da linija od 45° predstavlja kretanje **GDP-a** u jednoj nacionalnoj ekonomiji a tačka u kojoj se navedena linija siječe s funkcijom potrošnje predstavlja ravnotežnu tačku za određene uvjete. To znači da se u jednoj tački pokazuje ili nivo potrošnje stanovništva **CC** ili nivo ukupne potrošnje **C+I** (stanovništvo i investicije, odnosno proizvodna potrošnja). Tačka ravnoteže **E** postiže se tamo gdje je veličina potrošnje stanovništva **C** jednaka ukupnoj proizvodnji za dati nivo **GDP-a**. Prema tome, kriva ukupne potrošnje (u ovom slučaju potrošnja stanovništva i investicije koje se zbrajaju **C+I**) pokazuje nivo željene ukupne potrošnje u odnosu na svaki nivo ukupne proizvodnje. U tački **E₁** privreda je ponovo u ravnoteži, jer su na tom nivou zbirni izdaci za potrošnju i investicije jednaki ukupnoj proizvodnji uz znatan porast **GDP-a** što dokazuje da koncept multiplikatora funkcionira unutar nacionalnih ekonomija koje nemaju punu zaposlenost. Multiplikator se definira kao ekonomski akcelerator i on djeluje sve do nivoa potencijalnog **GDP-a**, koji je označen sa slovom **Z**, kada su svi resursi u jednoj nacionalnoj ekonomiji aktivirani, tako da ne postoji dodatni prostor za multipliciranje. U tom slučaju, prema pretpostavci, vlada puna zaposlenost svih resursa unutar date nacionalne ekonomije. U području investiranja to znači da porast investicija uvjetuje porast **GDP-a** u iznosu koji je veći od inicijalnog uvećanja investicija zbog multiplikativnog efekta.

Efekt multiplikatora⁴ investicija se moće vidjeti i na slici 2 .

⁴ Upravo ekonomski koncept koji promovira John Maynard Keynes zasniva se na interveniranju države na odvijanje ekonomskih tokova, jer se kroz historiju pokazalo da slobodno tržište ima niz ograničenja koja ukazuju da ono nije savršeno. John Maynard Keynes je još u svojoj knjizi „Opća teorija zaposlenosti, kamate i novca“ istaknuo da su ideje ekonomista i političkih filozofa, i kada su u pravu i kada nisu, dosta utjecajne i on smatra da su sve osobe koje kreiraju makroekonomsku politiku u današnjim uvjetima robovi misli nekog pokojnog ekonomiste.

Slika 2: Investicioni multiplikator



Izvor: Prilagođeno: Samuelson, A. Paul, Nordhaus, D. William, Economics, McGraw-Hill, Inc, 1995, str. 454.

U ovom slučaju tačka ravnoteže E_1 predstavlja novu ravnotežnu poziciju (nakon dodatnog investiranja u odnosu na početni nivo) GDP-a uz multiplikator vrijednosti pet za svako jedinično povećanje investicija. Iz navedenih grafičkih prikaza jasno se vidi očekivano djelovanje kapitalnih investicija na jednu nacionalnu ekonomiju. Jasno je da će kapitalne investicije u energetske objekte u Federaciji BiH utjecati na ukupan ekonomski rast i razvoj na način da će početne investicije u energetske sektor pokrenuti i druge privredne sektore uz ovladavanje novim tehnologijama i sticanje novih znanja kao preduvjet daljnjeg ekonomskog razvoja i rasta. Na isti način bi se mogle dodati i dodatne linije koje označavaju potrošnju, odnosno investicije države G ili izvoz netoizvoz $X-M$, što znači da se sličan efekt rasta GDP-a može očekivati u slučaju da država investira u saobraćajnu infrastrukturu kroz javne radove, dok se dodatni rast GDP-a može ostvariti kroz rast netoizvoza, što svakako može dovesti do dodatnih pozitivnih eksternalija, putem potpune primjene sinergijskog efekta. Naravno, multiplikator zavisi i od granične sklonosti potrošnje i granične sklonosti štednji, a također i od uvoza i izvoza, jer je BiH otvorena ekonomija, ali, bez obzira na navedene varijable, multiplikativni efekt investicija u energetske sektor, koje će biti realizirane u F BiH, sa sigurnošću će biti veoma izražen.

3. Principi i efekti procesa klasterizacije

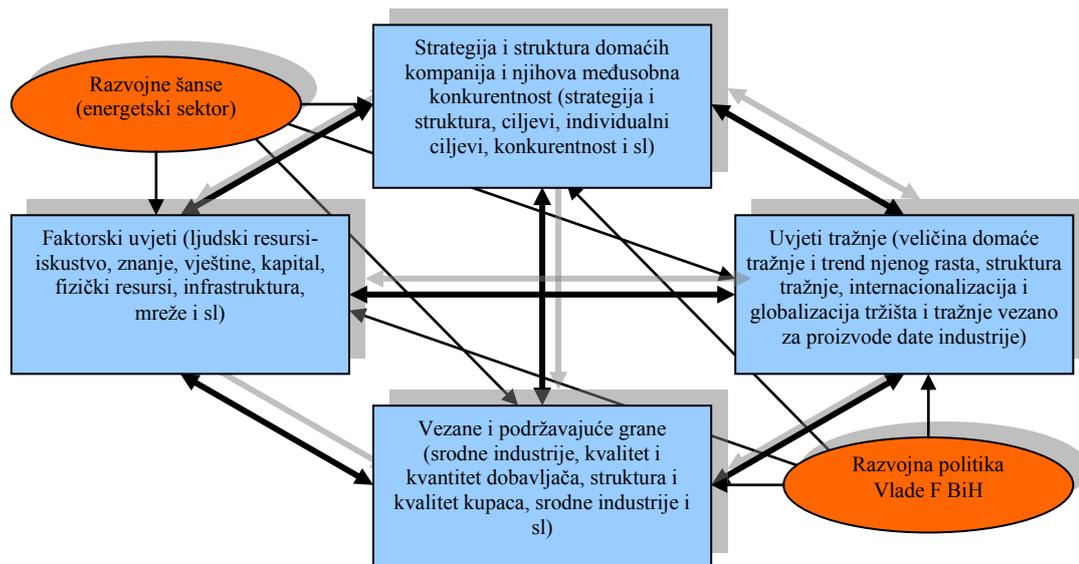
Razvoj savremenih globalnih, internacionalnih i regionalnih tržišta danas se zasniva na potpuno novim principima ponašanja, kao što su visok stepen međusobne interakcije i uvjetovanosti, kao i međusobne zavisnosti različitih kompanija. Razvoj navedenih tržišta se bazira na sasvim novoj paradigmi interaktivne povezanosti, koja se praktično manifestira putem umreženosti i klasterizacije. Postindustrijsko društvo slijedi drugačiju logiku poslovanja. Digitalna ekonomija koja počiva na mikroprocesoru i informacijskim tehnologijama nameće potpuno nove principe konkurentne borbe, koja mora uzeti u obzir stalne promjene kao i tehnološke, organizacione i druge inovacije koje se javljaju kao osnovni preduvjet uspjeha na umreženim tržištima (*networked markets*). Jednom uspostavljeno energetske tržište predstavlja eklatantan primjer umreženih tržišta i na njega se mogu primijeniti svi principi koji vrijede za ovaj tip tržišta.

U posljednje vrijeme se u ekonomskoj teoriji i poslovnoj praksi često spominje pojam klasterizacije (cluster-grozd) koji se najjednostavnije može objasniti putem principa funkcioniranja Porterovog dijamanta. Povezivanje kompanija u poslovne mreže predstavlja savremenu stratešku potrebu, odnosno novi model poslovanja pod nazivom klasterizacija. Razvoj klasterizacije potaknut je različitim radovima M. Portera, koji je promovirao formiranje klastera, kao poslovni koncept u Arizoni. Klaster predstavlja mrežu nezavisnih proizvodnih i/ili uslužnih firmi, koja obuhvata

dobavljače, autore tehnologija i know-how (univerziteti, naučno-istraživački instituti, inženjering centri i sl.), povezujući navedene kompanije sa klijentima. Sve navedene organizacije su povezane na način da predstavljaju karike jednog jedinstvenog lanca kreiranja vrijednosti za klijente. U okviru Bosne i Hercegovine već postoje kompanije koje funkcioniraju prema navedenim principima u okviru autoindustrije i nekih drugih industrija, gdje se određen broj preduzeća klasterizirao prevashodno na njemačku autoindustriju, ali se u posljednje vrijeme saradnja širi i na druga tržišta. Poučeni navedenom praksom domaći kreatori ekonomske politike i domaći preduzetnici trebaju navedeni model koordinirano primijeniti i na druge industrije, gdje je sistem klasterizacije primijenjen sporadično i u veoma malom obimu.

Michael Porter (Callon, 1996) je definirao model konkurentskih prednosti nacionalne ekonomije na osnovu četiri komponente, koje su međusobno povezane kroz koncept poznat pod nazivom „Porterov dijamant—Navedeni koncept, uopćeno poznat kao „Porterov dijamant—može se prikazati i grafički, kako slijedi na slici 3. Na osnovu modela „Porterovog dijamanta—može se u potpunosti objasniti svrha i principi funkcioniranja koncepta klasterizacije u kontekstu povećanja konkurentnosti domaće nacionalne ekonomije, ali i pojedinih industrijskih grana u regionalnom i globalnom tržišnom kontekstu.

Slika 3: Konkurentska prednost nacionalne ekonomije-Porterov dijamant



Izvor: Callon, Jack D.; Competitive Advantage Through Information Technology, The McGraw-Hill Companies, Inc., 1996. str. 40-50.

Konkurentnost nacionalne ekonomije, koja se gradi na specifičnoj platformi za svaku pojedinu zemlju, generira se kroz međusobno djelovanje četiri skupine faktora i dvije eksterne varijable. Dvije eksterne varijable su vladina razvojna politika i tržišne prilike, odnosno šanse. Vlada može svojom ekonomskom politikom, kao jednim od instrumenata vlastitog djelovanja, utjecati na sve skupine faktora na proaktivan način i biti aktivan kreator ekonomskog razvoja.

Navedene skupine faktora mogu se predstaviti na sljedeći način:

1. Faktorski uvjeti (ljudski resursi-iskustvo, znanje, vještine, kapital, fizički resursi, infrastruktura, mreže i sl.)
2. Vezane i podržavajuće grane (srodne industrije, kvalitet i kvantitet dobavljača, struktura i kvalitet kupaca, srodne industrije i sl.)

3. Uvjeti tražnje (veličina domaće tražnje i trend njenog rasta, struktura tražnje, internacionalizacija i globalizacija tržišta i tražnje vezano za proizvode date industrije)
4. Strategija i struktura domaćih kompanija i njihova međusobna konkurentnost (strategija i struktura, ciljevi, individualni ciljevi, konkurentnost i sl.)

Faktorski uvjeti predstavljaju uvjete konkurentnosti zemlje, ali ako se njima ne upravlja efektivno i efikasno, oni sami po sebi nisu dovoljni da bi se smatrali ključnom kompetencijom nacionalne ekonomije. Sljedeći elementi tvore faktorske uvjete jedne nacionalne ekonomije:

- *Ljudski resursi*, koji su danas uz tehnologiju kao alat, ključni resursi, koji utječu na razvoj znanja, a time i na kreiranje novih tehnologija, kroz inovativne kombinacije iste, pri čemu posebnu važnost imaju naučni radnici, kao resurs na osnovu kojeg se može kreirati diferencijacija i konkurentna prednost nacionalne ekonomije.
- *Fizički resursi* obuhvaćaju prirodne faktore u smislu njihove dostatnosti, izdašnosti kvaliteta i pristupačnosti (nacionalno zemljište, vode, minerali i energija, lokacija i površina zemlje) i ostali fizički resursi (mreže, geografski položaj, udaljenost od tržišta)
- *Resursi znanja, odnosno tehnologija* po važnosti se nalaze odmah poslije ljudskih resursa. Mjere se obimom i kvalitetom naučnih, ekonomskih, tehničkih i marketinških znanja potrebnih za proizvodnju i plasman roba i usluga određene vrste.
- *Resursi kapitala* (slobodni kapital za investiranje se može generirati i GDP-a, kroz povećanje marginalne sklonosti štednji i kroz razvoj infrastrukture nacionalnog tržišta kapitala. Kapital je izrazito mobilan resurs i bitno je stvoriti lukrativne (unosne) prilike za njegov plasman unutar domaće nacionalne ekonomije. Globalizacija tržišta kapitala dovodi do postepenog izjednačavanja uvjeta na nacionalnim tržištima kapitala. Rast kapitala može se ostvariti i kroz direktne strane investicije (FDI), tako da FDI mogu doprinijeti prilagođavanju ekonomske infrastrukture jedne nacionalne ekonomije svjetskom tržištu.
- *Infrastruktura* uključuje transportne sisteme, komunikacijske sisteme, poslovne usluge i poslovnu infrastrukturu koja je veoma bitna za kreiranje uvjeta potrebnih za iskorištavanje prednosti koncepta klasterizacije.

Uvjeti tražnje mogu obuhvatiti sljedeće determinante: sofisticiranost i napredne potrebe kupaca, veličina i struktura domaćeg tržišta, broj nezavisnih kupaca, trend rasta i stopa rasta domaće tražnje. Zadovoljiti potrebe domaćih kupaca posebno je važno za kompaniju koja gradi svoju konkurentnu prednost, jer se na taj način unaprijed priprema za buduće zahtjeve stranih klijenata i izvoz. Veličina domaćeg tržišta posebno je važna u fazi poslovnog rasta i razvoja kompanije što znatno utječe na ekonomski razvoj i rast jedne nacionalne ekonomije. Zbog velikog potencijala domaće potražnje velike zemlje su u prednosti, dok su male zemlje prisiljene da ranije počnu izvoziti na strana tržišta, koja su zahtjevnija od domaćeg. Struktura potražnje i zahtjevnost domaćih klijenata važni su za nastup na strana tržišta, jer od toga zavisi kvalitet proizvoda.

Vezane i podržavajuće industrijske grane obuhvaćaju domaće diferencirane i specijalizirane dobavljače i partnere, kao i komplementarne poslovne sisteme koji koriste određene zajedničke komponente, a koje zajedno čine konkurentnu prednost cijelog sektora prema principima klasterizacije i vertikalne integracije unazad. Osnovni element koji integrira sve učesnike u industriji jeste finalni proizvod ili

usluga koja se isporučuje klijentima dok se industrija treba posmatrati kao lanac dodane vrijednosti usmjeren na kreiranje i isporuku predmetnog proizvoda ili usluge.

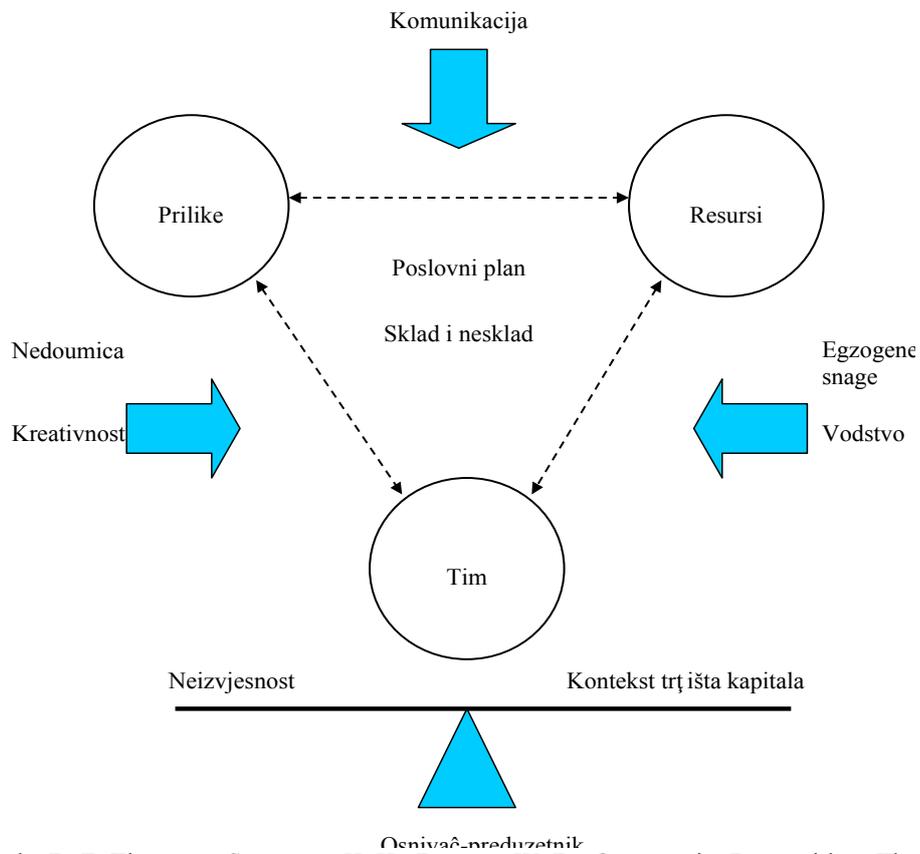
Strategija i struktura kompanija i nivo konkurencije podrazumijeva formalno-pravne i organizacijske uvjete pod kojima su kompanije osnovane, organizirane i voćene kao i karakteristike domaće konkurencije. Strategija se, kao komponenta ovog dijela, moće formulirati i implementirati uz pomoć modernog alata koji nosi naziv Balanced Scorecard, dok se kao osnova procesa organiziranja moće iskoristiti Mintzbergov pristup. Konaćno, ako kompanija proće test konkurentnosti unutar domaće nacionalne ekonomije, tada stiće preduvjete za globalno trćišno pozicioniranje. Interaktivno djelovanje ranije navedene četiri komponente odrećuje konkurentsku prednost, tako što dobra pozicija jedne komponente pozitivno korelira sa ostalim komponentama kroz sinergijski efekat. Šanse kao eksterna varijabla predstavljaju sve trćišne niše, kao i tehnološka unaprećenja koja je potrebno inkorporirati u integralni poslovni sistem sa ciljem iskorištavanja poslovnih prilika. Uloga vlade kao eksterna varijabla u ekonomskoj teoriji nailazi na podvojeno tumaćenje. Bez obzira što se u poslovnom svijetu još i danas javljaju autori koji podrćavaju čisti laissez faire⁵ ekonomski koncept kroz potpuno dereguliranu ekonomiju, potrebno je naglasiti da su danas sve ekonomije mješovitog tipa, stoga pametne vlade mogu ostvariti znatan ekonomski boljitak za svoje graćane ako prepoznaju prave poslovne šanse i putem proaktivnog koncepta ekonomske politike usmjere nacionalnu ekonomiju ka poslovnom iskorištavanju istih.

4. TIMMONSOV MODEL PROCESA PREDUZETNIŠTVA

Proces preduzetništva otpoćinje prepoznavanjem prilika, ne novcem, strategijom, mrećama, timovima ili biznis planom. Većina genijalnih prilika su mnogo veće nego li je talent i kapaciteti tima ili inicijalnih resursa koji su dostupni odrećenom timu. Uloga preduzetnićkog liderstva za tim je trćngliranje i kretanje gore-dolje na trampolini ili beskonaćnoj traci uz nepredvidivu brzinu i smjer, pokušavajući da odrći sve tri vaćne loptice u zraku u isto vrijeme. Tako se predstavlja dinamićna priroda rane pozornice start-up kompanija u poćetnoj fazi njihovog razvoja. Poslovni plan obezbjećuje jezik i kod za kvalitetnu komunikaciju ova tri istovremeno voćena procesa koja ćemo predstaviti takozvanim Timmonsovim modelom procesa preduzetništva koji prikazuje navedeni balans. Upravo Timmonsov model procesa preduzetništva slikovito pokazuje vaćnost menadćmenta ljudskim resursima u preduzetnićkim organizacijama, kroz ranije elaborirane glavne elemente predstavljenog modela, u kontekstu prepoznavanja poslovnih prilika, kreiranja preduzetnićkog tima i pribavljanja ostalih resursa koje preduzetnik konstantno mora drćati u ravnoteći, što se moće vidjeti na slici 4.

⁵ Laissez faire ekonomski koncept podrazumijeva da nacionalna ekonomija funkcioniira potpuno u skladu s principima slobodnog trćišta, bez ikakve intervencije države na ekonomske aktivnosti. Još je Adam Smith promovirao koncept „nevidljive ruke“ kroz objašnjenje da će pojedinci motivirani ostvarenjem vlastitih interesa doprinijeti da i država kao cjelina osigura javne interese, ali to nikada nije praktićno dokazano. Šire: Samuelson, A. Paul, Nordhaus, D. William, Economics, McGraw-Hill, Inc, 1995, str. 273.

Slika 4: Timmonsov model procesa preduzetništva



Izvor: Mazyka D. F. Timmons; Stevenson H. H.; Bygrave W. D.; Opportunity Recognition: The Core of Entrepreneurship, Babson Park MA; Babson College, 1997.

U preduzetničkom procesu predstavljenom u Timmonsovom modelu oblik, veličina i dubina prilika uspostavljaju zahtjeve za oblikom, veličinom i dubinom kako resursa tako i tima. Otkriveno je da se mnogo ljudi pomalo osjeća nelagodno tražeći nove prilike i resurse i da nesigurno balansiraju sa njima. Ovakve reakcije su opravdane, precizne i realistične. Preduzetnički proces je veoma dinamičan. Onaj ko lakše prepoznaje rizike, bolje upravlja procesom i zarađuje više profita.

Vođenje preduzetničkog posla je u principu dovoljno jednostavno. Nosioци preduzetničke aktivnosti moraju imati u sebi naboj želje za pronalazak formule uspjeha. U ovom dinamičnom kontekstu, nedoumica i rizik su zapravo vaši prijatelji. Glavna domaća zadaća je kreativno rješavanje problema i strategijsko promišljanje, i dužna marljivost koja leži u stalnom analiziranju sklada i nesklada koji leži u određenom poduhvatu. Šta je loše kod ove prilike? Šta to nedostaje? Kakve dobre vijesti i događaji u našu korist mogu da se dese, a također i kakve negativne aktivnosti mogu da se dese? Šta treba da se desi da bi privuklo moju pažnju i šta bi mi to odgovaralo? Koje tržište, tehnologiju, konkurentne prednosti, menadžment mogu iskoristiti za umanjenje ili eliminiranje finansijskog rizika? Šta trebam izmijeniti da bi se navedeno desilo? Ko to može izmijeniti? Koji je to najniži iznos resursa koji je potreban da obezbijedi daljnji poslovni rast? Da li je ovo pravi tim? Sa implikacijama, ako budete sposobni dati odgovore na ova pitanja i učiniti neophodne promjene prepoznajući načine kako da prevaziđete nesklad, popravite i unaprijedite ono što već skladno funkcioniра i privučete ključne igrače koji mogu doprinijeti dodatnoj vrijednosti, u tom slučaju će vaša vjerovatnoća uspjeha značajno porasti. U osnovi, preduzetnička uloga je da uspješno redefiniра obrazac odnosa rizik-nagrada.

Timmonsov model procesa preduzetništva predstavlja sistemsku platformu za razvoj preduzetničke ideje kroz balansiranje između tri elementa koja preduzetnik kontinuirano treba držati u ravnoteži. Navedeni elementi jesu poslovne prilike na tržištu, različite vrste dostupnih resursa i preduzetnički tim. Navedenim elementima upravlja preduzetnik kao određena vrsta trolera koji mora osigurati stabilnost na trampolini, pokušavajući da održi sve tri važne loptice u zraku u isto vrijeme. U srcu ovoga procesa su prilike. Razumijevanje prilika se gradi, prije svega, fokusiranjem na tržište, na trendove potrošača i ponašanja, koja streme novim proizvodima i uslugama. Kada se govori o resursima, nerijetko dolazi do pogrešnog razmišljanja, gdje su ljudi mišljenja da je novac najznačajniji preduvjet u realizovanju poslovne ideje. Novac, kao resurs, treba da prati visoko potencijalnu priliku, kojom upravlja jak menadžment tim. Generalno, problem je u nedostatku kvalitetnih preduzetnika, a ne novca. Snaga Timmonsovog modela preduzetništva može da upravo i leži u tome što pored osnovnih benefita koji preduzetnički poduhvat treba da donese, vodi računa i o kreiranju pozitivnog utjecaja na sveukupno okruženje, zajednicu i društvo. Sve navedeno u Timmonsovom modelu fundirano je potrebom za dugoročnom održivošću svih navedenih faktora, te ultimativno i samog preduzetničkog poduhvata, ali i okruženja u kojem djeluje, što predstavlja osnovnu konekciju sa nacionalnom ekonomskom politikom.

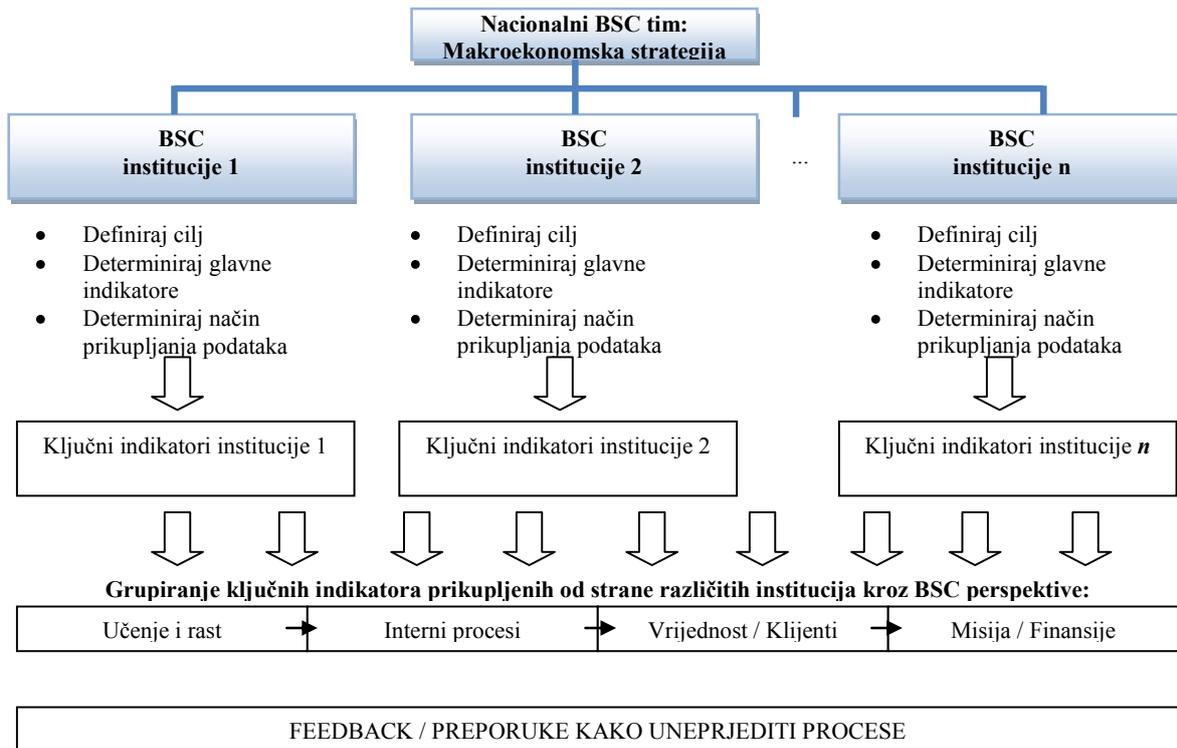
5. Upravljanje nacionalnom ekonomijom kroz BSC koncept

Balanced scorecard koncept predstavlja koncept koji u sebi na fleksibilan način inkorporira pozitivne efekte dobro poznatih partikularnih menadžerskih modela, kao što su SWOT analiza, VRIN okvir, Knowledge Management, TQM, CRM i VBM. Suština modela makroekonomskog menadžmenta, kroz upotrebu balanced scorecard koncepta, ogleda se u uspostavljanju uzročno-posljedičnih odnosa između pojedinih perspektiva odnosno ministarstava u jednoj nacionalnoj ekonomiji. Model funkcioniše na jednostavnoj i logičnoj matrici u smislu da se za svaku perspektivu balanced scorecard koncepta u makroekonomskom kontekstu veće određeni podsistem jedne nacionalne ekonomije kojim se u administrativnom smislu upravlja kroz određena ministarstva kao organizacione jedinice upravljačkog instrumentarija. Obrazovni sistem jedne zemlje može se vezati za perspektivu koja funkcioniše prema matrici perspektive učenja i rasta, dok privredno-pravni sistem sa svojim proizvodnim operacijama predstavlja perspektivu internih procesa, tako da se za svaku perspektivu logičkim slijedom veće određeni podsistem jedne nacionalne ekonomije. Sistem funkcioniše na način da jedna nacionalna ekonomija koja investira u obrazovanje kao posljedicu može očekivati kvalitetno funkcioniranje privredno-pravnog sistema, što će osigurati zadovoljstvo građana i podršku postojećem političkom sistemu i administraciji, uz osiguranje stabilnih budžeta i stabilne valute. Upravo primjena menadžerskih modela na sistematičan način može osigurati kvalitetniji i brži razvoj Bosne i Hercegovine.

Implementacija makroekonomske strategije jedne nacionalne ekonomije se može vršiti kroz upotrebu balanced scorecard koncepta na način da se koordinira rad svih državnih tijela Bosne i Hercegovine. Svaka institucija, odnosno administrativno tijelo Bosne i Hercegovine treba biti odgovorno za realizaciju makroekonomske strategije na način da ovakvo tijelo odgovara za performanse jedne od perspektiva balanced scorecard koncepta kroz praćenje ključnih indikatora za koje je zaduženo. Navedeni ključni indikatori po svim administrativnim tijelima će biti kolektirani od strane Nacionalnog balanced scorecard tima koji bi trebao egzistirati kao savjetodavno tijelo predsjedavajućeg Vijeća ministara Bosne i Hercegovine. Ovo može biti izazov za vlade različitih država zbog toga što se fokus njihovog rada pomjera ka rješavanju realnih i konkretnih problema uz korištenje neophodne metrike za njihovo praćenje (Carmona, Grönlund. 2003). Jednom kada je

razvijena, uspješnost metrike (seta indikatora prema perspektivama/ministarstvima) dovodi do unapređenja procesa strateškog planiranja (Holmes, Gutiérrez de Pineres, Kiel, 2006). Na osnovu navedenog sistema setovanja indikatora prema principima balanced scorecard koncepta može se definirati odgovornost pojedinih institucija za provođenje definiranih zadataka i inicijativa, dok se sistem modeliranja može vidjeti na slici 5.

Slika 5: Model za izgradnju BSC koncepta na državnom nivou



Izvor: Prilagođeno: Ćizmić, Elvir, Veselinović Ljiljan, (2008): National “balanced scorecard” concept as an accelerant of bosnia-herzegovina’s economic development, ICES 2008, pp. 8.

Ovaj model predstavlja mogući način razumijevanja i funkcioniranja BSC koncepta na nacionalnom nivou gdje svaka institucija na osnovu strateških smjernica razvija vlastiti BSC model koji je kompatibilan sa nacionalnim. Kada je na pravi način primijenjen, BSC koncept pretvara makroekonomsko strateško planiranje iz jedne akademske vještbe i imaginacije u nervni operativni centar određenog organizacijskog sistema (Arveson, 2003). Iz ovih individualnih BSC podsistema mogu se derivirati određeni ključni indikatori. Nacionalni BSC tim će nakon toga isporučiti određen set indikatora za čije praćenje i izvještavanje o rezultatima treba biti zaduženo određeno ministarstvo koje će dostavljati navedene podatke kroz sistem povratne sprege što će najvišim organima biti podrška u donošenju odluka koje aktivnosti i inicijative preduzeti. Na ovaj način se osigurava korištenje ključnih prednosti BSC koncepta koje se ogledaju u osiguranju prepoznavanja aktivnosti koje se trebaju preduzeti, identificiranju stvari koje se trebaju promijeniti, prepoznavanju i transferu najboljih praksi u realizaciji posla i osiguranju više prilika i inovacija.

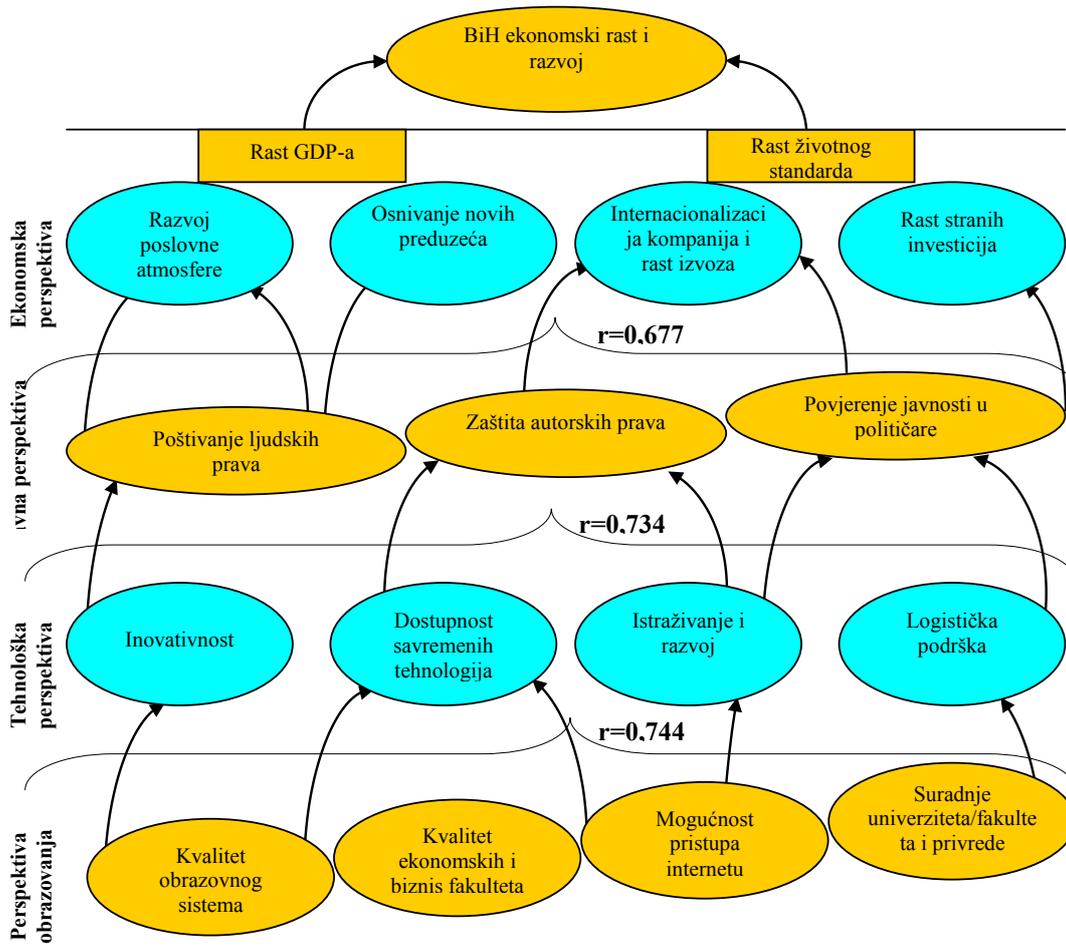
6. Makroekonomska strateška mapa Bosne i Hercegovine

U provedenom istraživanju, kroz analizu sekundarnih podataka i korištenje SPSS softverskog statističkog paketa dokazano je postojanje pozitivne korelacije između aktivnosti i indikatora unutar uspostavljenih perspektiva jedne nacionalne ekonomije uz konkretiziranje uzročno-posljedičnih veza između njih. Makroekonomski balanced scorecard model zahtijeva definiranje ciljeva i planiranje svih aktivnosti, inicijativa i indikatora jedne nacionalne ekonomije kroz uzročno-posljedičnu prizmu. Navedeni model pokazuje da kreatori ekonomske politike, odnosno makroekonomski menadžeri, trebaju donijeti konkretne odluke u vezi sa investiranjem u obrazovni sistem na način da se kvalitet obrazovanja podigne na jedan viši nivo.

Kvalitetan obrazovni sistem će dovesti do pozitivnih pomaka u okviru ostalih aspekata koji predstavljaju sastavni dio funkcioniranja jedne nacionalne ekonomije. Za svaki od makroekonomskih podistema jedne nacionalne ekonomije je determiniran set indikatora putem kojih se kroz vremensku dinamiku prati nivo njihove razvijenosti dok se zbirna ponderisana prosječna vrijednost stavlja u korelacioni odnos kroz uzročno-posljedičnu dinamiku kako je ranije objašnjeno. Kao primjer indikatora kvaliteta obrazovnog sistema može se uzeti prosječna visina izdvajanja jedne nacionalne ekonomije u svrhu obrazovanja, broj akreditiranih visokoškolskih ustanova u jednoj državi, raspoloživost pristupa internetu i bazama podataka, broju istraživačkih projekata koji se realiziraju na godišnjem nivou i sl. Na identičan način su definirani i indikatori ostalih podistema nacionalne ekonomije koji faktički predstavljaju perspektive makroekonomskog balanced scorecard koncepta gdje je kroz analizu podataka za svaku perspektivu dokazan visok nivo korelacije između postavljenih perspektiva što dokazuje opravdanu mogućnost korištenja menadžerskih alata u svrhu upravljanja jednom nacionalnom ekonomijom.

Upravo na navedenoj osnovi su prepoznate perspektive koje su prilagođene administrativnom aparatu jedne nacionalne ekonomije. U kontekstu Bosne i Hercegovine i njenih institucija moguće je BSC perspektive prilagoditi i prepoznati perspektivu obrazovanja, tehnološku perspektivu, pravnu perspektivu i ekonomsko-finansijsku perspektivu. Analizom sekundarnih podataka došlo se do zaključka da postoji pozitivna korelacija između ranije prepoznatih perspektiva. U okviru različitih perspektiva su prepoznati različiti indikatori, a njihovo integriranje u dinamičnoj formi poslužio je za izračunavanje intenziteta *Pearsonovog* koeficijenta korelacije. Na osnovu rezultata istraživanja se može vidjeti da investiranje u obrazovni sistem, kroz logiku uzročno-posljedičnog djelovanja, dovodi do razvoja privrede jedne zemlje, rasta standarda i zadovoljstva građana i u krajnjoj liniji ekonomskog razvoja i rasta jedne nacionalne ekonomije. Navedeni odnosi i njihovi elementi se mogu vidjeti na slici 6, koja predstavlja model makroekonomske strateške mape Bosne i Hercegovine, gdje se mogu jasno prepoznati pojedine BSC perspektive i njihovi elementi, odnosno indikatori.

Slika 6: Pearson koeficijent korelacije između analiziranih varijabli



7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U cilju ubrzanja ekonomskog rasta i razvoja Bosne i Hercegovine, svaka institucija bi trebala, kao rezultantu njenog sopstvenog balanced scorecard okvira, definirati ključne indikatore uspješnosti na bazi kojih će se mjeriti uspješnost pojedinih institucija i efekti određene ekonomske politike. Navedeni indikatori bi trebali biti prikupljeni od strane nacionalnog balanced scorecard tima koji bi pratio rad svake institucije i mjerio njenu uspješnost. Istraživanje je pokazalo postojanje pozitivne korelacije između obrazovne perspektive, operativno-tehničke privredne perspektive, pravne perspektive u najširem smislu riječi i ekonomsko-finanjsijske perspektive. Na osnovu navedene analize i uspostavljanja modela makroekonomskog menadžmenta može doći do prevazilaženja problema administrativne kompleksnosti nacionalne ekonomije Bosne i Hercegovine i njenog kvalitetnijeg funkcioniranja.

Naprimjer, strukture za provedbu zakona u Švedskoj su imale problema, ali uvođenje primjene balanced scorecard koncepta u ministarstvo unutrašnjih poslova i upravu policije Švedske je dovelo do znatnog unapređenja njihovih operacija. Također, općine u Finskoj unaprijedile svoje funkcioniranje kroz primjenu logike balanced scorecard koncepta. Upravo Bosna i Hercegovina, kao veoma složena država, treba iznaći makroekonomski menadžerski model koji prema logici uzročno-posljedičnih veza, akceleraciju procesa klasterizacije i iskorištavanje efekata makroekonomskog multiplikatora, može na bazi objektivnih indikatora dinamizirati sve aspekte njene privrede.

Na kreatorima ekonomske politike Bosne i Hercegovine stoji obaveza da u koordinaciji sa obrazovnim i naučno-istraživačkim institucijama osiguraju sistem pomoću kojeg će biti osigurano efektivno i efikasno upravljanje privredom Bosne i Hercegovine. Kroz sistemsko integriranje ranijih koncepata i pristupa objašnjenih u ovom radu uz unošenje kreativnog impulsa u iskorištavanju istih, ukupan administrativni sistem Bosne i Hercegovine mogao bi biti dosta uspješniji na dobrobit svih građana Bosne i Hercegovine.

SUMMARY

There are different models of economic theory and policy that were, through history, developed by different theoreticians of economic and business thinking, while their application in practice showed that they generated extraordinary economic and business effects. A compatible and simultaneous application of different models represents a prerequisite for an economic development of national economies and businesses. They represent inseparable categories, and they are correlated and supported in mutual interaction. A macroeconomic multiplication in practice cannot generate effects systematically without its implementation through the business model of clusters and vice versa. It means that without a systematic model, which will embrace and bundle all competition advantage of a national economy, including optimal harnessing of human, material, raw natural and other resources, one cannot expect sustainable economic development and growth of a national economy, or functioning of business companies in a qualitative way within it. Bosnia and Herzegovina, as a small and open economy, has to harness all advancement of economics and business sciences and ensure their systematic application in practice. Despite the fact of a high administrative complexity of Bosnia and Herzegovina, regular and systematically implicated contemporary models of economic policy and business models can generate very good results even within a short or midterm period of time. In any case, the worst thing is to let things go without control and do nothing, given that any problem left to be solved alone gets worse in time. In this paper, evidence is presented that support the economic development of Bosnia and Herzegovina, as well as a better performance of companies that apply certain economic and business model correlating with economic policy and development of small and medium enterprises. Additional possibilities of interactive harnessing of those models within other industrial branches are going to be presented, having in mind that a simultaneous use of this models generates very good results in a macroeconomic, as well as operational-business sense.

Keywords: economic policy, entrepreneurship, macroeconomic multiplication, clustering model, macroeconomic strategic map

JEL: O11, L26, M13

LITERATURA:

1. Arveson, P., 1999. Translating Performance Metrics from the Private to the Public Sector. Balanced Scorecard Institute, Dostupno na: <http://www.balancedscorecard.org/metrics/translating.html> [pristup 12. novembar 2007]
2. Arveson, P., 2003. A Balanced Scorecard for City & Country Services, Balanced Scorecard Institute, Dostupno na: http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/BSC_for_City-County03.pdf [pristup 12. novembar 2007]
3. Bryant, L., Jones, D.A., Widener, S.K. 2004. Managing value creation within the firm: an examination of multiple performance measures, *Journal of Management Accounting Research*, 16, str. 107-31
4. Carmona, S., Grönlund, A., 2003. Measures vs. Actions: The Balanced Scorecard in Swedish Law Enforcement, *International Journals of Operations & Production Management*, 23(12), str. 1475-1496
5. Crnkić, K., Ćizmić, E., i Šunje, A., 2010. Mikrokrediti kao „conditio sine qua non—razvoja inicijalne preduzetničke aktivnosti., Zbornik radova: Business development conference 2010., Faculty of Economics, University of Zenica, str.173-187.
6. Ćizmić, E., Imamović-Ćizmić, K., 2007. Uloga obrazovanja i znanstvenih radnika u procesu ekonomskog razvoja - Role of education and scientists in economic development process, *Pregled - Časopis za društvena pitanja Univerziteta u Sarajevu (Periodical for social Issues University of Sarajevo)*
7. Ćizmić, E., Ljiljan V., 2008. National —balanced scorecard” concept as an accelerant of bosnia-herzegovina’s economic development, *ICES 2008*, str. 8.
8. Dear J., 1999. Implementing the Balanced Scorecard in State Government: Work in Progress, John F. Kennedy School of Government, Dostupno na: http://www.hks.harvard.edu/visions/performance_management/salmon%201999.pdf [pristup 12. septembar 2007]
9. DeBusk, G., Crabtree, A., 2006. Does Balanced Scorecard Improve Performance, *Management*, 8(1), str. 44-48
10. Holmes, J.S., Gutiérrez de Pineres, Kiel L. D., 2006. Reforming Government Agencies Internationally: Is There a Role for the Balanced Scorecard?, *Intl Journal of Public Administration*, 29, str. 1125-1145
11. Johnsen Å., 2001. Balanced Scorecard: Theoretical Perspectives and Public Management Implications, *Managerial Auditing Journal*, 16(6), str. 319-330
12. Kaplan, S. R., Norton, P. D. 2001. *The Strategy Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
13. Mazyka D. F. Timmons, Stevenson H. H., Bygrave W. D., *Opportunity Recognition: The Core of Entrepreneurship*, Babson Park MA; Babson College, 1997.
14. Šunje, A., Ćizmić, E., 2005. Preduzetništvo kao preduvjet ekonomskog razvoja, *Godišnjak Ekonomskog fakulteta u Sarajevu* br. 25, str. 475-499.

Zdravko Bijelić¹

MODEL MOGUĆEG RAZVOJA BOSNE I HERCEGOVINE

SAŽETAK

Model počiva na principima integrisanog upravljanja promjenama i na principima integrisanih sistema izvrsnosti. U osnovi, projektovani model podrazumijeva potpuno novu strukturu poslovnih sistema koja će uvažavati vrijednosti društveno odgovornih preduzeća. Stvaranje nove uspješne strukture poslovnih sistema je jedini mogući mehanizam da Bosna i Hercegovina uđe u fazu brzog ekonomskog rasta. Postojeća struktura poslovnih sistema i postojeći poslovni ambijent ekonomiju predmetnog prostora vode u spontani haos. Samo promjene revolucionarnog karaktera mogu riješiti problem. Reinjering koji podrazumijeva potpuno nove poslovne strukture je revolucionarna promjena ogromnog rizika, ali i promjena koja ima šansu za uspješan ishod.

Postavlja se pitanje: da li je na ovakvoj strukturi poslovnih subjekata moguće bilo kakav ekonomski rast i napredak? Odgovor glasi da svakako nije moguće. Sljedeće pitanje, koje se samo po sebi nameće, je pitanje: šta, kako, ko i kada rješavati problem? Odgovor na ovo izuzetno kompleksno pitanje ponučen je kroz ovaj naučnoistraživački rad koji se temelji na višegodišnjim istraživanjima autora u vezi sa problemom ekonomskog rasta i razvoja prostora bivše Jugoslavije.

Opšta hipoteza da stanje sistema koje ne daje potreban rezultat treba mijenjati, odnosno podvesti sistem promjenama iniciranim iznutra, mora se prihvatiti kao aksiom. Neosporna je činjenica da će poslovna situacija u Bosni i Hercegovini u varijanti nepreuzimanja radikalnih i revolucionarnih promjena vezano za poslovne strukture u kratkom vremenskom periodu preći u stanje haosa.

Ključne riječi: rast, integralno, poslovni sistemi, promjene, struktura.

JEL: L26, M13

1. UVOD

Ekonomski prostori koji imaju nizak nivo pokazatelja privređivanja, odnosno mali nivo pokazatelja kojima se mjeri uspješnost poslovanja, da bi ne samo smanjili zaostajanje već i ublažili intenzitet zaostajanja, moraju pribjeći ubrzanom ekonomskom rastu. Ovi prostori moraju imati znatno veće stope rasta faktora razvoja jer, u suprotnom, imaćemo za rezultat vrijednosno povećanje razlike razdvojenosti. Taj rast mora biti iskazan stopama rasta koje su znatno veće od stopa rasta prostora koji su ekonomski razvijeniji.

Postojeća struktura privrednih subjekata i postojeći procesi privređivanja u Bosni i Hercegovini ne mogu udovoljiti ovom kompleksnom cilju. Potrebna je potpuno nova struktura poslovnih subjekata i procesa privređivanja. Nove strukture mogu biti izgrađene samo na bazi integrisanih znanja i na principima društveno odgovorne organizacije. Da bi se ovo desilo, potrebne su radikalne i revolucionarne promjene u svim segmentima privređivanja. Bez obzira na činjenicu da brze promjene nose sa sobom ogroman rizik, problem razvoja se ne smije više prepustiti spontanom procesu. Istraživanja pokazuju da je privredni sistem Bosne i Hercegovine u cijelosti devastiran. Postojeće

¹ Prof. dr. Zdravko Bijelić, VŠ "Prometaj" Banja Luka

privredne strukture nisu zdrav osnov za uspješan razvoj. Znači, mora se pristupiti projektovanju novih razvojnih struktura i razvojnih procesa.

Nove razvojne strukture i procesi po svome karakteru su bez sumnje najsluženije promjene. Za njihovo provođenje potreban je odgovarajući ambijent. Postavlja se pitanje da li je Bosna i Hercegovina sposobna kreirati ambijent orijentisan na razvojne promjene? Više nisu potrebna studiozna istraživanja i analize da bi se došlo do saznanja o stepenu valjanosti postojećeg stanja. Postojeće stanje je više od kritičnog sa ozbiljnom prijetnjom da pređe u stanje haosa. Problem se više ne može odlagati jer, u suprotnom, Bosna i Hercegovina će biti geografski prostor bez stanovništva.

U ovome radu učinjen je pokušaj da se na bazi naučnog pristupa kreira model mogućeg razvoja geografskog prostora koji se zove Bosna i Hercegovina. Autor je svoje stavove, na bazi kojih kreira ponuđeni model, izgradio kroz dugogodišnja istraživačka posmatranja problema a na bazi širokog spektra upravljačkih i drugih znanja. Prilikom kreiranja ponuđenog rješenja autor polazi od toga da danas u uslovima intenzivnih i neizvjesnih promjena jedino rješenja zasnovana na sistemima izvrsnosti mogu dovesti do zadovoljavajućeg rezultata. Nema sumnje da ponuđeni model razvoja Bosne i Hercegovine kreiran na naučnim principima integrisanih sistema može pomoći da Bosna i Hercegovina učeu razvojni proces.

S obzirom na karakter problema i ograničen obim ovog rada, naravno da rad ne mogu pratiti uobičajeni istraživački pokazatelji. Kako je razvoj aktivnosti koja se bavi budućnošću još uvijek najprihvatljiviji, tehnologija rješavanja problema upravljanja razvojem je tehnologija koja podrazumijeva da se uz pomoć odgovarajućih metoda i tehnika projektuje razvojna putanja.

Razvojna putanja Bosne i Hercegovine utemeljena na ponuđenom modelu kroz ovaj rad temelji se na lako dokazivoj hipotezi da postojeće strukture privrednih subjekata ne mogu biti valjan osnov za uspješan razvoj. U radu je ukazano na karakter sadašnjih struktura privređivanja iz čega proizilazi jasan naučni stav da je potrebno postaviti sasvim nove strukture.

U radu se na bazi egzaktnih kvantitativnih analiza ukazuje na problem mjerenja uspješnosti razvoja putem stopa rasta. Entiteti na nižem stepenu privređivanja, iskazano kroz apsolutnu vrijednost razvojnog parametra, moraju imati znatno veće stope rasta.

Postojeće stanje privređivanja u Bosni i Hercegovini s obzirom na izuzetno loše rezultate i izuzetnu brojnost negativnih devijacija mora se napustiti i postaviti novo, koristeći naučne principe i mehanizme reinjeringa. Naučno valjan stav za ovako izuzetno složenu operaciju nalazi se u *aksiomu po kojem ono što nije dobro treba mijenjati*.

Centralno mjesto u radu svakako zauzima pitanje u vezi sa definisanjem institucionalne i organizacione strukture druge upravljačke faze pri rješavanju bilo kojeg problema, a to je organizovanje. U radu je na bazi naučno valjanih činjenica ponuđeno rješenje koje se bazira na javno-privatnom partnerstvu. Rješenje podrazumijeva stvaranje moćne naučnoistraživačke organizacione strukture koja bi objedinila sve potencijale i znanja koja se trenutno mogu postaviti u funkciju razvoja prostora koji se zove Bosna i Hercegovina.

Rad u suštini predstavlja globalne autorove stavove vezano za problem prije svega privrednog razvoja Bosne i Hercegovine.

2. Stopa rasta faktora razvoja upitna mjera

U ekonomskoj nauci koja se bavi problemom ekonomskog razvoja znamo da se kvantitativni ekonomski rast iskazuje preko stope rasta. Stopa rasta se definiše kao količnik izmeću porasta vrijednosti posmatranog faktora odnosno parametra rasta u određenom periodu i vrijednosti toga parametra u periodu koji prethodi posmatranom periodu. Posmatrani period je najčešće godina dana, odnosno prethodni period prethodna godina u odnosu na posmatranu godinu. Iskazano u matematičkom obliku bilo bi:

$$r = (X_t - X_{t-1}) / X_{t-1}$$

(X_t i X_{t-1} vrijednost posmatranog parametra u posmatranoj godini t i prethodnoj godini $t-1$)

Posmatranjem matematičke forme jasno je vidljivo da u oblasti malih vrijednosti posmatranog parametra rasta X , mali apsolutni rast tog parametra ima za rezultat značajnu vrijednost stope rasta. Ovo nas navodi na zaključak da moramo oprezno donositi sud na bazi komparativnih stopa rasta. U situaciji kad imamo istu stopu rasta za dva ekonomska prostora, za prostor sa većom vrijednošću posmatranog parametra imaćemo i veću vrijednost apsolutnog porasta parametra rasta. Iste stope rasta na duži period dovešće do značajno povećane razlike u vrijednosti posmatranih parametara.

Na bazi gornje analize jasno se nameće potreba da prostori na nišem stepenu ekonomskog razvoja moraju imati znatno veću stopu rasta u odnosu na prostore koji su ekonomski razvijeniji. Znači da rješenje problema u vezi sa ekonomskim rastom siromašnih nije u dostizanju stopa rasta razvijenih prostora već u znatno bržem rastu, mjereno vrijednošću stope rasta. Kako se ekonomski rast životnog standarda određenog prostora najčešće iskazuje rastom društvenog proizvoda, investicija, zapošljavanja i rastom potrošnje, to prostori sa nižim vrijednostima ovih parametara moraju ostvarivati veću stopu rasta.

Posmatrano iz ugla potrošnje odnosno standarda, pri istim stopama rasta prostor sa većim društvenim proizvodom po glavi stanovnika ima mogućnost za znatno veće povećanje potrošnje i standarda kao i mogućnost većeg ulaganja u nove investicije.

Bosna i Hercegovina je svakako prostor sa izuzetno niskim apsolutnim vrijednostima parametara kojima se mjeri ekonomska razvijenost. Po karakteru stvari za ozbiljno prepoznatljiv razvoj potrebno je imati rast po stopama koje imaju vrijednost znatno veću od stopa razvijenijih prostora. Svi naponi u Bosni i Hercegovini u vezi sa ekonomskim razvojem moraju biti usmjereni u pravcu brzog rasta. Mjera svega onog što se bude događalo u narednom periodu na planu ekonomskog razvoja iskazivaće se stopama rasta. Međutim, ukoliko te stope ne budu veće od stopa rasta u razvijenim zemljama, imaćemo situaciju još većeg zaostajanja.

Jasno se nameće zaključak da je ispravno rješenje problema u vezi sa ekonomskim razvojem svih nivoa u Bosni i Hercegovini samo ono koje će stvoriti uslove za brz ekonomski rast, odnosno rast koji ima mnogo veće stope rasta nego razvijeni prostori. Iz ovog zaključka proizilazi jasan i jednostavan stav da u situacijama kad u Bosni i Hercegovini imamo neke pokazatelje na nivo stopa rasta razvijenih zemalja, nije moguće govoriti o uspješnosti.²

²Detaljne matematičko-analitičke interpretacije u vezi sa stopama rasta biće obrađene u autorovoj knjizi: Metode i tehnike upravljanja razvojem.

3. Analiza poslovnog ambijenta BiH

Opšta ocjena poslovnog ambijenta u Bosni i Hercegovini mogla bi se svesti na ocjenu efikasnosti i efektivnosti postojeće poslovne klime i na ocjenu poslovne etike i kulture. Nivo efikasnosti i efektivnosti poslovne klime u Republici Srpskoj je daleko ispod moguće efikasnosti i efektivnosti. Postojeća poslovna etika i kultura je veoma upitna. Ovakav opšti stav u vezi sa poslovnim ambijentom je logična sinteza analitički datih karakteristika poslovnog ambijenta.

Osnovne karakteristike poslovnog ambijenta Bosne i Hercegovine možemo svrstati u tri grupe s obzirom na intenzitet uticaja na efikasnost poslovnog ambijenta i to: izuzetno značajan, značajan i mali uticaj na efikasnost i u četiri grupe s obzirom na lokaciju izvora uticaja na određenu karakteristiku poslovnog ambijenta i to: unutrašnji sistemski, unutrašnji nesistemski, iz okruženja i kombinovan.³

Karakteristika poslovnog ambijenta	Uticaj na efikasnost	Izvor uticaja
Na poslovnoj sceni ne postoje zadovoljavajuća društveno odgovorna preduzeća.	Izuzetno značajan	Kombinovan
Ne postoji razvojna vizija	Značajan	Unutrašnji sistemski
Ne postoji razvojna vizija	Izuzetno značajan	Unutrašnji nesistem.
Jake emocije za ambijentom iz prošlosti	Značajan	Unutrašnji sistemski
Ne postoji strategija tehnološkog razvoja	Izuzetno značajan	Unutrašnji sistemski
Dodjela koncesija nekompetentnim subjektima	Veoma značajan	Unutrašnji sistemski
Ogromna nezaposlenost i ponuda radne snage	Izuzetno značajan	Kombinovan
Uticaj ekonomije znanja veoma mali	Izuzetno značajan	Unutrašnji sistemski
Izuzetna normativna centralizacija	Značajan	Kombinovan
Nerazvijeno korporativno upravljanje	Značajan	Kombinovan
Nerazvijeno javno-privatno partnerstvo	Značajan	Kombinovan
Skupa finansijska sredstva. Bankarski sistem prvenstveno u funkciji potrošnje.	Značajan	Kombinovan
Nizak nivo poslovne etike i poslovne kulture a često izraženo i poslovno neprijateljstvo	Izuzetno značajan	Unutrašnji nesistem.
Sistem konkurencije nerazvijen. Ne postoji takmičarski duh i moć uvažavanja sposobnijeg i uspješnijeg	Izuzetno značajan	Kombinovan
Izražena birokratizacija. Hiperprodukcija propisa	Izuzetno značajan	Unutrašnji nesistem.
Veoma nizak nivo razvojnih aktivnosti u poslovnim sistemima	Izuzetno značajan	Kombinovan
Nekompetentan menadžment	Izuzetno značajan	Unutrašnji sistemski
Ogromne devijacije u oblasti poslovnog ponašanja	Veoma značajan	Unutrašnji nesistem.
Nedovoljna briga javnih institucija za stanje poslovnog sektora	Manjeg značaja	Kombinovan
Potrošnja na bazi roba iz uvoza	Veoma značajan	Kombinovan

³ Navedenu strukturu autor je kreirao u radu navedenom u Literaturi pod rednim brojem 8.

Pored navedene strukture karakteristika, značaja uticaja karakteristike i izvora uticaja moguće je navesti još veoma velik broj karakteristika različitog intenziteta značaja i različitog porijekla uticaja. Ovo pitanje svakako nameće potrebu znatno obimnijeg istraživanja nego što je to moguće učiniti za potrebe ovakvog rada. Ono što u značajnoj mjeri određuje karakter postojećeg poslovnog ambijenta jeste: izuzetno složena politička situacija, neefikasan politički sistem, nezadovoljavajuća efikasnost institucija javnog sektora na svim nivoima. Vlade i nosioci lokalne izvršne vlasti su najveći poslodavac. Vlade su najveći nosilac investicionih aktivnosti, dominantno je zapošljavanje u administraciji, nedovoljan udio industrijske proizvodnje u društvenom proizvodu, značajan udio neproaktivnih usluga, nizak nivo novostvorene vrijednosti u oblasti sirovinke prerade, efekti javnih prirodnih resursa daleko ispod mogućih, ogroman broj devijacija ranga kriminalne aktivnosti, upitni strani investitori koji mešetare Bosnom i sl.

Bosnu i Hercegovinu danas karakteriše situacija proizvodnje na veoma niskom tehnološkom nivou. Novostvorene vrijednosti na bazi znanja su zanemarljive. Ne postoji koncept sopstvenog tehnološkog razvoja. U strukturi poslovnih aktivnosti sve više prevlaćuju aktivnosti koje su administrativnog porijekla. Stiče se utisak, a to bi vjerovatno i potvrdila ozbiljnija istraživanja, da se građanima često prodaje „magla“

Na bazi niza raznih istraživanja za razne potrebe i na bazi logičkog zaključivanja iz ugla nauke o sistemima, za privredni sistem Bosne i Hercegovine se bez ikakvog rizika može izreći stav da je to sistem lošeg stanja odnosno niske vrijednosti. Potrebne su promjene ogromnog intenziteta i brzog odziva. U Bosni i Hercegovini se mora preći iz faze sporog prilagođavanja u fazu brzog prilagođavanja promjenama iz okruženja i u fazu razvojnih promjena proaktivnog karaktera.

Logičan naučni zaključak je i to da na putu mogućih promjena stoje ogromni otpori koji troše najvažnije resurse građana: vrijeme, kvalitetan život i emocije.

U oblasti investicija, najvažnijem faktoru razvoja, stanje je posebno loše. Izuzetno je upitna efikasnost investicija uloženi u razne projekte koji nisu prošli kompetentnu ekspertsku analizu. Investicije na bazi sopstvene akumulacije su rijetke. Zaduženost se povećava upadajući u sve veću zamku problema servisiranja kreditnih zaduženja. Mnoge investicije iz inostranstva su sumnjivog porijekla i sumnjive namjere. Projekat cjelovitih istraživanja segmenta investicija u Bosni i Hercegovini mogao bi dati potrebne odgovore na sve ove probleme.

Stanje u drugim društvenim segmentima, koji moraju postati dio integrisanog sinergetskog društveno odgovornog sistema, isto je kao i u segmentu privrede. Stalno pozivanje na krize iz okruženja pri traženju opravdanja za postojeće stanje mora prestati. Moramo naučiti da su **krize prilike**. Znanje je danas najvažniji resurs i mehanizam savremenog upravljanja. U Bosni i Hercegovini su više od 15 godina isti ljudi na upravljačkoj pozornici. Postojeće stanje ih obavezuje da prostor, vrijeme i druge resurse ustupe na upravljanje mladima i da im se da prilika da budućnost odgovorno kreiraju sebi i po sebi.

4. Cjelovito restrukturiranje rješenja problema

Oba entiteta, Federaciju BiH i Republiku Srpsku, a time i Bosnu i Hercegovinu u cjelini obilježava nekoliko značajnih grupa subjekata poslovnog privređivanja. To su:

1. Javna preduzeća
2. Bivša državna, danas privatizovana preduzeća

3. Privatna, jednočlana, preduzeća osnivana posljednjih dvadeset godina i
4. Preduzetnički mali biznis

Javna preduzeća ni približno ne ostvaruju moguće poslovne rezultate. Imaju izuzetno neuspješnu organizacionu i upravljačku strukturu. Upravljačku strukturu čine ljudi nedovoljno kompetentni i nedovoljno profesionalni. Postavljeni su od strane vladajućih političkih stranaka po kriterijumu političke privrženosti a ne po kriterijumu menadžerske sposobnosti. Ova preduzeća nemaju jasne razvojne ciljeve i razvojne strategije. Veći broj uslužnih poslovnih aktivnosti dodjeljuju nekompetentnim organizacijama. Poslovni rezultati onih koje posluju pod sloganom najuspješnijih su daleko ispod mogućeg rezultata. Upravljaču ogromnim javnim resursima i istraživanja koja bi se provela na bazi utvrđivanja **mogućih efekata** pokazala bi ogromnu mogućnost. Organizacioni modeli javnih preduzeća i organizacija su često zbunjujući za naučnu javnost. U najvećem broju slučajeva njihova poslovna strategija se svodi na održavanje tekuće operativnosti i održavanje postojećeg stanja. Sposobnost i spremnost za promjene je na veoma niskom nivou. Ključna komponenta promjene razvoja, kao poslovna aktivnost u savremenom obliku, može se reći da ne postoji. Činjenica je da je razvoj u nekim javnim preduzećima zastupljen u organizacionoj strukturi. Međutim, u tim strukturama nisu postavljeni kompetentni ljudi koji svojim znanjem i kreativnošću mogu uspješno da se bave razvojem. Oni su u većem dijelu operativno-administrativna logistika operativnim poslovnim aktivnostima, a nerijetko i paravan za politički podobne menadžerske strukture. Razvoj, temeljen na upravljanju promjenama, u ovim preduzećima je nepoznata stvar. Ova preduzeća nemaju izgrađene odgovarajuće sisteme motivacije na bazi sistema upravljanja ljudskim resursima. Preduzeća su najčešće monopolskog karaktera. Još uvijek imaju model diferenciranih cijena. Jedne cijene za poslovni sektor a druge za građane. Ovakav pristup produkuje ogroman prostor za manipulaciju. Javna preduzeća imaju veoma nizak stepen odgovornosti prema kapitalu tih preduzeća i profitabilnosti. Ako bi jednom rečenicom trebalo iskazati stav vezano za efikasnost javnih preduzeća, onda bi on mogao da glasi: Javna preduzeća u Bosni i Hercegovini imaju kvalitet privređivanja daleko ispod mogućeg.

Privatizovana preduzeća posmatrano statistički su najbrojnija. Po karakteru, posmatrano iz ugla faze životne dobi najveći broj ovih preduzeća je u kasnoj fazi starosti ili fazi umiranja. Kroz proces privatizacije nije se desilo cjelovito restrukturiranje, već promjena samo vlasničke strukture. U najvećem broju privatizovanih preduzeća vlasnici i akcionari su nekompetentni jer nisu osposobljeni za korporativno upravljanje. Oni ne iskazuju spremnost za unapređenje korporativnog upravljanja. Za to nemaju interes jer se većinski akcionari poistovjećuju sa vlasnikom. U većini privatizovanih preduzeća menadžerska struktura nije zainteresovana za nastavak djelatnosti čime stalno umanjuju operativnost i reproduktivnost preduzeća.

Nemaju nikakve razvojne programe i planove. Osnovna strategija najvećih akcionara je da prodajom imovine obezbijede finansijsku operativnost putem koje vrše povrat uložnog za kupovinu državnog dijela kapitala. Prodaju imovine poslije prati skup i dugotrajan proces stečaja i likvidacije preduzeća. Veoma često ova preduzeća kroz upitne akvizicije, u nauci označene kao negativne, dobijaju sumnjive kćerke i sestre. Ozbiljne analize i istraživanja pokazuju da sa vjerovatnoćom preko 80% možemo tvrditi da je među privatizovanim preduzećima bilo oko 50% preduzeća koja nisu imala realnu šansu da opstanu u novonastaloj situaciji, dok je preostalih 50% u situaciji da je izvršeno integralno cjelovito restrukturiranje imalo šansu za uspješno dugoročnije poslovanje. Na osnovu ove analize može se izreći sljedeći sud za proces privatizacije u Republici Srpskoj, a najvjerovatnije i za privatizaciju u Federaciji BiH.

Proces privatizacije posmatrano iz ugla koristi je totalno neuspješan. Vjerovatno detaljna istraživanja na temu koristi bi pokazala da je bila daleko veća šteta nego korist. Međutim, neosporno je da je postojala mogućnost da proces privatizacije donese mnogo veće efekte. Ključno pitanje ovog problema je što je sam sistem privatizacije produkovao razne devijacije i što nije imao mehanizme da pored vlasničke promjene provede i cjelovito restrukturiranje.

Privatna preduzeća osnivana posljednjih dvadeset godina su isključivo u formi društva ograničene odgovornosti. Nije poznat slučaj da se društvo ograničene odgovornosti transformisalo u akcionarsko društvo. Ova preduzeća su orijentisana na kratkoročni profit. Najveći broj ovih preduzeća nema zaposlenih, odnosno spada u „0—preduzeća. Veliki broj se stalno održava na nivou početnih poslovnih aktivnosti i izuzetno je mali broj uspješno rastućih. Intenzivan, galopirajući rast uglavnom imaju preduzeća koja su sistem projekat i koja se osnivaju sa ciljem realizacije određenog kratkoročnog zadatka. Preduzeća iz ove grupe, a koja uspješnije posluju, svojim su poslovnim aktivnostima najčešće preko ulaza ili izlaza naslonjena na javni sektor. Posmatrano iz ugla dugoročnog razvoja, ova preduzeća nisu razvojno orijentisana, a pogotovo iz ugla novog zapošljavanja. Brzorastuća svoj rast temelje samo na rastu materijalnog kapitala, dok kategorija humanog, društvenog i intelektualnog kapitala ovim preduzećima nije poznata. Danas dobro poznate metode i tehnike savremenog upravljanja ljudskim resursima za ovu grupu preduzeća su nepoznata stvar. Opšta ocjena da se radi o društveno neodgovornim preduzećima za veliki broj tih preduzeća je blaga konstatacija. Ova preduzeća svoju društvenu odgovornost i stil ponašanja pravdaju činom postojanja. Ono što je izuzetno upitno kod ovih preduzeća i njihovih vlasnika je poslovna etika i poslovna kultura. Vlasnici ovih preduzeća u najvećem broju slučajeva svoje poslovanje zasnivaju na vrijednostima koje izlaze iz okvira poslovne i ekonomske nauke. Izgrađen je paralelni sistem vrijednosti koji počiva na poslovnim devijacijama i društvenoj neodgovornosti. Ova preduzeća i njihovi vlasnici nisu spremni i sposobni da poštuju kodekse poslovne etike i poslovne kulture. Rezultat toga je da imamo potpuno problematičan poslovni ambijent u kojem oni koji poštuju kodekse i standarde često budu gubitnici. Ovakva situacija produkt je dva osnovna razloga. Prvo, znatan broj vlasnika ovih preduzeća ne posjeduje ni elementarna znanja iz oblasti poslovnog zakonodavstva i upravljanja. Posljedica neznanja je neodgovorno ponašanje i prihvatanje negativnih vrijednosti iz okruženja u kojem poslovno egzistiraju. Drugo, veliki broj vlasnika ima direktnu ili indirektnu političku moć, koju koriste kao efikasno sredstvo za poslovne devijacije jer im to donosi ogromnu korist. Logično pitanje je šta je rješenje problema. Pitanje vezano za nedostatak znanja bilo je moguće riješiti edukacijom vlasnika, menadžera i preduzetnika. U početnoj fazi trebalo je snagom zakona iste obavezati da budu licencirani iz oblasti menadžmenta i preduzetništva, dok bi u drugoj fazi to onda postalo dio poslovne kulture. Drugo pitanje moguće je riješiti kodeksom sukoba interesa tako što će se onemogućiti istovremeno bavljenje političkim, poslovnim i administrativnim menadžmentom. Međutim, negativne vrijednosti u grupi ovih privrednih subjekata su toliko pustile korijen da će vjerovatno problem biti moguće rješavati jedino sistemski u okviru integralnog reinženjeringa poslovnih struktura i procesa.

Preduzetnički mali biznis je u većini slučajeva na granici preživljavanja. Vema često je opterećen relativno visokim fiksnim troškovima posljedica paušalnih lokalnih i republičkih taksi i komunalnih naknada. Danas imamo situaciju da se daleko veći broj preduzetničkih poslovnih aktivnosti zatvori nego što se otvori novih. Najveći broj preduzetnika iz malog biznisa je iz oblasti trgovine i ugostiteljskih usluga. Ogromna ekspanzija velikih trgovačkih lanaca iz inostranstva svakako je u velikoj mjeri ugrozila postojanje velikog broja malih trgovačkih radnji. Ovaj problem treba staviti pod istraživačku lupu da bi se došlo do suda kolika je korist a kolika šteta od hiperprodukcije trgovačkih lanaca. Preduzetnički mali biznis u oblasti industrije nije mogao uspješno da se razvije bez većih industrijskih sistema.

U oblasti intelektualnih usluga došlo je do značajne ekspanzije poslovnih aktivnosti, koje su posljedica zakonskog normiranja. Poslovne subjekte koji se bave intelektualnim uslugama bilo je moguće svrstati u posebnu grupu s obzirom na motive osnivanja. Ove usluge su često posljedica zakonske obaveze a rezultat raznih lobiranja da se nametnu kao normativna obaveza. Veoma često su nepotreban udar na standard građana. Veoma često imamo situaciju da se prodaje „magla—građanima. Izraženo normiranje u oblasti poslovnog sektora ne samo da nije u padu već pod uticajem nekompetentne administrativne strukture u ponekim slučajevima se uvlači u elementarne pore autonomije poslovnih subjekata. Administracija u svome operativnom ponašanju nikako da prihvati model po kojem je sve dozvoljeno što izričito nije normativno zabranjeno. Giljotina propisa u oblasti poslovnog sektora ne samo da se nije desila već je došlo do još izraženije hiperprodukcije propisa.

Poslovni ambijent izvan administrativnog centra Republike Srpske se dodatno uslođnjava zbog izuzetno izraženog sistema administrativnog upravljanja u Republici Srpskoj. U vremenu moćnih informatičkih tehnologija ovo pitanje je moguće riješiti, međutim, problem je u nespremnosti administracije da to učini. Sistem u kojem sa povećanjem informatičkih tehnologija i broja visokoobrazovane administracije rast stepena birokratizacije je nelogičan. Ovakva pojava rezultat je velikog broja starijeg administrativnog osoblja koje se veoma teško adaptira na nove uslove i mlađeg administrativnog osoblja koje je zaposleno u administraciji raznim linijama a najmanje linijom stručnosti i sposobnosti. Situacija je slična i u Federaciji BiH.

Navedene naučne stavove, rezultat dugogodišnjeg autorovog istraživačkog posmatranja i logičkog zaključivanja, u jednom segmentu potvrđuju i istraživanja na temu „Profil—prosječnog privrednika u RS⁴. Prema ovom istraživanju „Profil—prosječnog privrednika u RS određen je strukturom sljedećih obilježja: Ima 55 godina života i muškarac je, srednje stručne spreme, oženjen je i ima dvoje djece, ne govori ni jedan strani jezik, ne koristi redovno računar, ne ide na dodatne edukacije, firmu vodi „reaktivno—ne „proaktivno—rast firme mu nije prioritet.

Prednja analiza strukture i stanja poslovnih subjekata i poslovnog ambijenta u Bosni i Hercegovini ukazuju na potrebu za hitnom radikalnom i revolucionarnom promjenom postojećeg stanja. Pravi i jedino mogući put u ovom vremenu je integralno sistemsko restrukturiranje cijelog društveno-ekonomskog sistema na principima reintinjeringa.

5. Organizacione strukture u funkciji datog modela razvoja

Da bi kreirani model ekonomskog razvoja Bosne i Hercegovine bio sistemski integrisana cjelina, ključno pitanje je definisanje odgovarajuće organizacione strukture.

Potojeća organizaciona struktura razvojne funkcije odnosno čitavog spektra razvojnih aktivnosti ne može biti organizaciona podrška kreiranom modelu sistemski integrisanog razvoja Bosne i Hercegovine. Razvojni model se temelji na hipotezi dokazanoj kroz ovaj i druge autorove radove da ubrzan razvoj nekog prostora u odnosu na okruženje može efikasno obezbijediti jedino tehnologija cjelovitog restrukturiranja temeljenog na principima sistemskog reintinjeringa.

Postojeće organizacione strukture u funkciji razvojnih aktivnosti instalirane kroz formu raznih: razvojnih agencija, administrativno-upravnih organizacija, raznih a danas veoma rijetkih organizacionih struktura privrednih subjekata, naučnih i istraživačko-razvojnih instituta samostalnih i

⁴ Istraživanja provedena u organizaciji Republičke agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća, Banja Luka, 2011.

u okviru visokoobrazovanih organizacija i sl., moraće se sistemski integrisati i odgovorno staviti u funkciju integralnog razvoja određenog prostora ljudskog privrećivanja. Razvojno privrećivanje, najsluženija ljudska djelatnost, mora postati poslovno igralište za dokazivanje: najinteligentnijih, najhumanijih, društveno najodgovornijih, onih sa jako izraženom duhovnom komponentom vrijednosti i komponentom snažne emocionalne inteligencije.

Autor je kroz više istraživaćkih projekata definisao okvir tražene organizacione strukture koja bi se temeljila na u nauci poznatoj mrežnoj strukturi i javno-privatnom vlasništvu. Mrežnu strukturu treba postaviti na svim nivoima i optimalnom broju elemenata jedinstveno integrisane systemske cjeline. Autorova logička sposobnost za početak nudi rješenje koje podrazumijeva intelektualno moćne dvije ili tri naućne i razvojno-istraživaćke organizacije koje bi u početku mogle biti samo u javnom vlasništvu. S vremenom sa jaćanjem takve organizacije bi trebale postati javno-privatne.

Operacionalizacija „sirovog—naućnog rješenja zahtijeva detaljnu kompetentnu ocjenu cijele naućne i srućne javnosti ne samo za organizacionu formu već za cio ponućeni projekat *Model mogućeg brzog razvoja Bosne i Hercegovine*.

Problem organizacione strukture predmetnog modela razvoja Bosne i Hercegovine biće predmet posebnih naućnoistraživaćkih radova.

6. Sinteza istraživanja

S obzirom na širinu i dubinu problema vezano za predmet brzog ekonomskog rasta Bosne i Hercegovine moguće je definisati ogroman broj naućnoistraživaćkih projekata. Ovakvi projekti biće mogući u situaciji da ponućeni model mogućeg brzog rasta dobije logistićku podršku u ponućenom obliku naućnoistraživaćkih organizacija koja bi se bavila problemom integralnog upravljanja ekonomskim razvojem prostora Bosne i Hercegovine.

Glavna istraživaćka hipoteza za koju su vezani ključni naućni stavovi u ovom radu je aksiomskog karaktera i glasi: Stanje sistema koje ne daje zadovoljavajući rezultat mora se mijenjati. Promjena stanja sistema treba da je inicirana iznutra. Systemski posmatrano hipoteza bi glasila: *Strukture sistema koje ne daju potreban izlaz moraju se mijenjati*.

Druga osnovna hipoteza proizilazi iz centralne teme ovog rada date naslovom i glasi:

Ekonomski rast Republike Srpske posmatran pokazateljom stope rasta nije na zadovoljavajućem nivou. Pored za smanjenje zaostajanja i za odrćavanje postojeće razlike razvijenosti u odnosu na razvijene zemlje u Bosni i Hercegovini moramo imati veću stopu rasta nego razvijene zemlje. Ovu hipotezu lako je dokazati jednostavnim matematićkim alatima na bazi kvantitativne forme stope rasta.

Izvedena istraživaćka hipoteza da je za ostvarenje brćeg rasta potrebna nova struktura poslovnih subjekata i poslovnih procesa logićki se potvrćuje na osnovu glavne hipoteze. Hipoteza iza koje stoji tvrdnja da je za realizaciju kreiranog modela razvoja potrebno na startu uspostaviti dvije ili tri drćavne naućnoistraživaćke organizacije je rješenje koje je rezultat izgraćenog naućnog stava autora a dovoljno pouzdano testirano primjenom naućnih metoda: Brainstorming, Benćmarking, Delfi metoda i tehnika anketiranja.

7. Logistička podrška ponučenom rješenju

Danas u uslovima izuzetne složenosti svih sistema i procesa, posmatrajući probleme pojedinačno, teško se uočava stepen složenosti ekonomske situacije u Bosni i Hercegovini. Posmatrajući situaciju kroz integralnu prizmu, kreativni analitičari i istraživači brzo dolaze do saznanja da je ekonomska situacija na poziciji koja se graniči sa ekonomskim haosom. U takvoj kriznoj situaciji postoji dodatna obaveza naučnika, istraživača i drugih kreativnih snaga da učine maksimalan napor u traganju za mogućim rješenjima problema ekonomskog razvoja određenog prostora. Ponučeno rješenje kroz model kreiran u ovom radu treba da bude izloženo sudu naučne i stručne javnosti. Prva i prava logistička podrška treba da bude rezultat stavova naučnih radnika koji predstavljaju autoritet u oblasti ekonomskog rasta i razvoja.

Prvi operativni korak logističke podrške trebao bi da slijedi od vlada bosanskohercegovačkih entiteta, Republike Srpske i Federacije BiH, koje moraju iskazati spremnost da rizikuju i uspostave kompetentne naučnoistraživačke organizacije čija misija bi bila u funkciji bržeg rasta prostora Bosne i Hercegovine.

8. ZAKLJUČAK

Bosna i Hercegovina, kumulativni i svi nivoi njenih dijelova, u odnosu na bliže i šire okruženje ima znatno niže vrijednosti parametara kojima se iskazuje ekonomski razvoj i rast. Da bi se održala razlika u razvijenosti mjereno apsolutnom vrijednošću nekog od parametara, mora se privući sa uvećanim stopama rasta. Postojeća ekonomska situacija se graniči sa fazom haosa. Struktura postojećih poslovnih subjekata je izuzetno nepovoljna i neodrživa jer na njoj nije moguće graditi bilo kakav uspješan razvoj i rast. Potrebno je pristupiti sistemu integralnog restrukturiranja zasnovanom na integralnim sistemima izvrsnosti. Model kreiran u ovom radu nudi rješenje koje podrazumijeva potpuno novu strukturu poslovnih subjekata i procesa.

SUMMARY

The model is based on the principles of an integrated management of change and principles of integrated systems of excellence. Basically, the designed model includes a completely new structure of business systems that will take into account the value of socially responsible companies. Creating a successful new business structure of the system is the only possible mechanism for Bosnia and Herzegovina to enter the phase of rapid economic growth. The existing structure of business systems and the existing business environment lead the economy of water into spontaneous chaos. The only changes of a revolutionary character can resolve the problem. Reengineering, which involves a completely new business structure, is a revolutionary change but a huge risk and change that has a chance for a successful outcome.

The question is whether such a structure of business entities enables any possible economic growth and progress? The answer is that it is certainly not possible. The next question, which in itself imposes the question of what, how, who and when do you deal with the problem? The answer to this extremely complex issue is available through scientific research based on years of research by relating the problem of economic growth and development of the former Yugoslavia.

The general hypothesis is that the state system, which does not require a result, should be changed or considered changing the system must be initiated and accepted as an axiom. The undisputed fact is

that the business situation in the Bosnia and Herzegovina version disclaimed radical and revolutionary changes related to the business structure in a short term move to a state of chaos.

Key words: *growth, integrated, business systems, changes, structures*

LITERATURA:

1. Adić es, I., 2006, Upravljanje promenama, Novi Sad, Asee
2. Bahtijarević-Šiber, F., 2007, Savremeni menadžment, Zagreb, Školska knjiga
3. Bajec, J., 1993., Savremeni privredni sistemi, Beograd, Ekonomski fakultet
4. Bakec, W., 2004., Socijalnim kapitalom do uspjeha, Zagreb, Mate
5. Bijelić, Z., 2011, Menadžment-Skripta 1; 2; 3, Banja Luka, Prometej
6. Bijelić, Z., 2011, Savremeno upravljanje razvojem, Knjiga u pripremi
7. Bijelić, Z., 2011, Metode i tehnike upravljanja razvojem, Knjiga u pripremi
8. Bijelić, Z., Čulić, S., 2010, Model potential for rapid ekonomoc growth in Republik of Srpska, Novi Sad, ICEIPD 2010
9. Bijelić, Z., Milanović, B., 2010, Social entrepreneurship faktor responsible lokal development, Novi Sad, ICEIPD 2010
10. Bijelić, Z., 1981, Control modelling by optimal produktion developepment, Novi Sad, VI Internacional conference on produktion research
11. Bijelić, Z., 1982, Modeliranje optimalnog planiranja razvoja proizvodnih sistema, Herceg Novi, Zbornik radova SYM OP IS `82 str. 619
12. Bijelić, Z., Drobac, M., 2011, Strategijski menadžment, Knjiga u pripremi, Banja Luka
13. Bijelić, Z., Marić, B., 2010. Upravljanje investicijama, Banja Luka, Prometej
14. Certo, S.C., Certo, S.T., 2009, Moderni menadžment, Zagreb, Mate
15. Černiček, I., 2004, Uvod u teoriju globalnog razmišljanja, Novi Sad, Prometej
16. Čupić, M., 1989, Teorija odlučivanja, Beograd, FON
17. Čulahović, B., 2002., Strategija tržišne tranzicije industrijskog sektora u BiH, Sarajevo
18. Deming W.E., 1996, Nova ekonomska nauka, Beograd, PS Grmeč
19. Draker, P., 1991, Inovacije i preduzetništvo, Beograd, Privredni pregled
20. Draker, P., 2006. Upravljanje novim društvom, Novi Sad, Asee
21. Dramond, D., Bein, B., 2001, Poslovna etika, Beograd, CLIO
22. Đurić, Z., 2006, Upravljanje promenama i razvojem preduzeća i osnovni alati u ovim aktivnostima, Novi Sad, Univerzitet «Braća Karić» Beograd
23. Galogača, M., 2001, Filozofsko-etički aspekti logičkog upravljanja tržišnim poslovanjem, Novi Sad, M&M College

24. Jovanović, 1989, Teorija, sistemi i metodologija društvenog planiranja, Beograd, Ekonomski fakultet
25. Koković, D., Pukotine kulture, Novi Sad, Prometej
26. Kotler, F., 2007, Korporativna društvena odgovornost, Beograd, Čigoja
27. Kozić, P., 1996, Metodologija naučnoistraživačkog rada, Beograd
28. Kovač, O., 2011, Evropska unija i međunarodni razvojni procesi, Novi Sad, FTN
29. Lang, R., 1986, Konceptija i strategija razvoja, Zagreb, Ekonomski institut
30. Mađar, Lj., 2002, Teorija proizvodnje i privrednog rasta: Tom I i Tom II, Beograd, PFV
31. Milačić, V., 1999, Intelektualni kapital, Beograd, ECPD
32. Milačić, V., 2010., Industrija znanja-Nova magistrala održivog razvoja, Novi Sad, FTN
33. Peru, F., 1986, Za filozofiju novog razvoja, Beograd, ECPD
34. Peters, T., 1996, Uspješan u haosu, Beograd, PS Grmeč
35. Pirs, D., 2005, Moderna ekonomija, Beograd, Dereta
36. Potts, R., 2009, Upravljanje promjenom do uspjeha, Zagreb, Školska knjiga
37. Radun, V., 2008, Konkurencija na nišanu-Konkurentski inteligentens, Beograd, Hesperia
38. Stojanović, D., 1978, Teorijski i praktični aspekti matrice rasta, Beograd, Savremena administracija
39. Suklev, B., 1987, Ekonomsko predviđanje, Beograd
40. Šoškić, B., 1991, Ekonomska misao-Razvoj i savremeni pristup, Beograd, Savremena administracija
41. Šuvakov, T., Šagi, A., 2003, Pozicija mikroekonomskih subjekata u savremenim uslovima, Subotica, Ekonomski fakultet
42. Zelenović, D., 1992, Ka potpunoj integraciji proizvodnih sistema, Novi Sad, Vojvođanska akademija nauka i umjetnosti
43. Zelenović, D., 2011, Inteligentno privređivanje – Osnovna tehnologija ozbiljnog društva, Novi Sad, Prometej
44. Vukmirović, N., 2008., Savremeno preduzetništvo, Banja Luka, Ekonomski fakultet

Mr Dragan Gligorić¹

Mr Jelena Tešić²

MONETARNI ODBOR U BOSNI I HERCEGOVINI - DUGOROČNI IZBOR ILI PRELAZNO RJEŠENJE

SAŽETAK

Izbor rešima deviznog kursa jedna je od ključnih odluka kreatora ekonomske politike. Ova odluka se donosi u zavisnosti od ekonomskih, finansijskih i političkih karakteristika zemlje. Optimalan rešim u jednom periodu vjerovatno nije najbolje rješenje u duem periodu. Cilj Bosne i Hercegovine (BiH) je ulazak u Evropsku uniju (EU), a nakon toga u Evropsku ekonomsku i monetarnu uniju (EMU). Za sve zemlje sa monetarnim odborom, pa tako i za BiH, ključno je pitanje koji rešim deviznog kursa izabrati na putu ka EU i EMU. *Da li zadržati monetarni odbor ili izabrati neki fleksibilniji režim deviznog kursa?* U ovom radu dokazuje se da ne postoji jedinstven odgovor na prethodno pitanje. Dalje, u ovom radu testira se glavna hipoteza prema kojoj je *za BiH najbolje rješenje da do momenta ulaska u EU zadrži monetarni odbor, ali da tokom učešća u ERM II mehanizmu izabere neki od fleksibilnijih režima deviznog kursa*. Rezultati istraživanja pokazuju da se BiH trenutno suočava sa rekordno niskim prilivima kapitala iz inostranstva, rekordno visokim stepenom nekvalitetne bankarske aktive, te visokim stepenom neformalne evroizacije. Uz evidentan nedovoljan kredibilitet vlasti BiH, napuštanje monetarnog odbora i prelazak na fleksibilniji devizni kurs uzrokovalo bi makroekonomsku nestabilnost. Međutim, ulaskom u EU, BiH ima šansu da napusti monetarni odbor bez značajnih troškova. Ovo iz razloga što će ulaskom u EU vlasti u BiH imati veći kredibilitet, djelomično zbog reformi i ispunjavanja kriterijuma iz Kopenhagena, a djelomično iz razloga što će kredibilitet ekonomskoj politici BiH davati EU, a nakon usvajanja ERM II mehanizma i Evropska centralna banka.

Ključne riječi: monetarni odbor, ERM II, realni devizni kurs, inflacija.

JEL: E52, E58

1. UVOD

Dobro poznat stav uvaženog ekonomiste iz ove oblasti Džefrija A. Frenkela je da nijedan rešim deviznog kursa nije adekvatan za sve zemlje i za svako doba (Jeffrey A. Frankel, 1999, 21). To znači da izbor rešima deviznog kursa zavisi od ekonomskih, finansijskih i političkih karakteristika konkretne zemlje, kao i da optimalan rešim u jednom vremenskom periodu vjerovatno nije optimalno rješenje u duem vremenskom periodu.

¹ Asistent, katedra za međunarodnu ekonomiju, Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet, dragan.gligoric@efbl.org.

² Viši asistent, katedra za međunarodnu ekonomiju, Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet, jelena.tesic@efbl.org.

Mnoge zemlje su se u prvim godinama tranzicije suočavale sa visokim stopama inflacije i nepostojanjem povjerenja u domaću valutu. U cilju rješavanja tog problema većina njih je primjenjivala stabilizacione programe bazirane na deviznom kursu (*Exchange-Rate-Based Stabilization*). To podrazumijeva fiksiranje vrijednosti domaće valute u odnosu na inostranu valutu ili korpu valuta. Režimi deviznog kursa koji su najčešće bili osnov stabilizacionog programa su: konvencionalni fiksni paritet (margine fluktuacije +/-1% oko centralnog pariteta), monetarni odbor ili uvođenje strane valute kao zakonskog sredstva plaćanja (dolarizacija ili evroizacija).

Na putu evropskih integracija koje podrazumijevaju ulazak u EU i EMU, zemlje se suočavaju sa još jednim dodatnim izazovom, a to je ispunjavanje kriterijuma iz Kopenhagena, te kriterijuma konvergencije iz Maastrichta. Brojna istraživanja su dokazala da izbor režima deviznog kursa u značajnoj mjeri utiče na mogućnost ispunjavanja ovih kriterijuma. Kriterijum konvergencije iz Maastrichta koji se odnosi na devizni kurs zahtijeva od zemlje učesće u ERM II mehanizmu (*European Exchange Rate Mechanism II*) najmanje dvije godine, a podrazumijeva vezanje domaće valute za evro i maksimalne oscilacije unutar raspona od +/- 15%. Dakle, proces približavanja EU/EMU podrazumijeva promjenu determinanti izbora optimalnog režima deviznog kursa: karakteristika zemlje, zbog procesa reformi, te faktora iz okruženja. Stoga se nameće potreba preispitivanja optimalnosti postojećeg režima.

Srednjoročni cilj BiH je ulazak u EU, a nakon toga i EMU. To podrazumijeva prolazak kroz sledeće faze: dobijanje statusa kandidata i započinjanje pregovora za ulazak u EU, ulazak u EU, učesće u ERM II mehanizmu i, na kraju, uvođenje evra. Ispunjavanje ekonomskog kriterijuma iz Kopenhagena, koji je jedan od uslova za prijem zemlje u članstvo EU, zahtijeva postojanje funkcionalne tržišne privrede, sposobne da se nosi sa pritiskom konkurencije i tržišnim snagama unutar EU. Učesće u ERM II mehanizmu najmanje dvije godine i ispunjavanje ostalih kriterijuma konvergencije iz Maastrichta su preduslov ulaska u evrozonu. Treba imati u vidu da kredibilitet centralnom paritetu tokom učesća u ERM II mehanizmu pruža ne samo nacionalna centralna banka nego i ECB, koja interveniše da bi održala paritet unutar dozvoljenog raspona. Stoga ERM II mehanizam predstavlja i šansu za napuštanje monetarnog odbora u zemljama u kojima to ranije nije bilo moguće zbog nedostatka kredibiliteta ekonomske politike. Za sve zemlje sa monetarnim odborom, pa tako i za BiH, ključno je pitanje koji režim deviznog kursa izabrati na putu ka EU i EMU. *Da li zadržati monetarni odbor ili izabrati neki fleksibilniji režim deviznog kursa?*

U ovom radu pokušava se dokazati da ne postoji jedinstven odgovor na prethodno pitanje. Naime, u ovom radu dokazuje se tvrdnja *da je za BiH najbolje rješenje da do momenta ulaska u EU zadrži monetarni odbor, ali da tokom učesća u ERM II mehanizmu izabere neki od fleksibilnijih režima deviznog kursa.*

Da bi se dokazale prethodno navedene tvrdnje, vrši se teorijsko-empirijska analiza domaće i prevashodno strane literature iz oblasti predmeta istraživanja. Analiziraju se kretanja makroekonomskih pokazatelja u BiH i u zemljama koje su na putu ka uvođenju evra. Sagledavanje iskustava Estonije, koja je u ERM II mehanizmu zadržala monetarni odbor i uspješno ispunila kriterijume konvergencije iz Maastrichta, omogućava identifikovanje prednosti i nedostataka monetarnog odbora kako u fazi ulaska u EU, tako i tokom učesća u ERM II mehanizmu. Sagledavaju se i iskustva Litvanije i Bugarske u kojima funkcioniše monetarni odbor. Na kraju analize, pružaju se zaključci i pouke za monetarnu politiku u BiH na primjeru zemalja koje imaju iskustva na putu kojim je BiH tek krenula.

2. Monetarni odbor

2.1. Osnovne karakteristike monetarnog odbora

Monetarni odbor (*Currency Board*) je rešim deviznog kursa koji podrazumijeva puno pokriće domaće valute rezervnom valutom, za koju je domaća valuta vezana u fiksnom odnosu. Garantuje se puna i безусловna konvertibilnost domaće za stranu valutu. Monetarni odbor karakteriše automatizam emisije i povlačenja domaće novca, odsustvo diskrecione monetarne politike, te konvertibilnost uz fiksni devizni kurs. „Monetarni odbor ne raspolaje diskrecionim pravom da utiće na ponudu novca i nju određuju isključivo tržišni faktori. Sistem monetarnog odbora funkcioniše preko instrumenta automatskog stabilizatora – kamatne stope—(Jovanić, 2007, 65). Monetarni odbor ne odobrava kredite poslovnim bankama, niti kreditira državu da bi finansirala budžetski deficit, a ne obavlja ni operacije na otvorenom tržištu hartijama od vrijednosti koje emituje država.

2.2. Prednosti i nedostaci monetarnog odbora

„Uvočenje fiksnog deviznog kursa domaće valute, prema jakoj valuti iz okruženja, već je postala notorna osnova antiinflacionih programa—(Plakalović, 2004, 433). Istorija je pokazala da fiksiranje deviznog kursa uvočenjem monetarnog odbora dovodi do brzog uspostavljanja monetarne stabilnosti u zemlji, što je i osnovna prednost monetarnog odbora. Sledeća korist od uvočenja monetarnog odbora ogleda se u postojanju političkog opredjeljenja da se ovaj rešim deviznog kursa održi u dužem vremenskom periodu. Naime, kako su monetarni odbori regulisani nacionalnim zakonom, sigurno je da njihovo napuštanje postaje teže i manje vjerovatno od napuštanja fleksibilnijih rešima, kao što su mekši fiksni rešimi deviznog kursa. Na taj način nestaju ili se značajno smanjuju špekulativni pritisci na valutu, što omogućava dugo održavanje monetarnog odbora, a time i smanjenje troškova pozajmljivanja. Veća fiskalna disciplina zbog uvočenja valutnog odbora ostvaruje se iz dva razloga. Prvo, ne postoji mogućnost monetizacije budžetskog deficita izdavanjem novca, jer mora postojati puno pokriće domaće novca po fiksnom kursu u rezervnoj valuti. Drugo, visoki troškovi napuštanja valutnog odbora utiču na vlasti da se odreknu previsoke budžetske potrošnje.

Glavni nedostatak monetarnog odbora ogleda se u činjenici da realni devizni kurs s vremenom apesira što dovodi do precijenjenosti domaće valute i gubitka eksterne konkurentnosti. Prilagođavanje realnog deviznog kursa, koje je u ovakvim uslovima neophodno i racionalno, nije moguće izvršiti promjenom nominalnog deviznog kursa. Neophodno je da takva prilagođavanja budu izvršena korekcijom nadnica i cijena, što ih čini teškim i sporim. Osim ukoliko zemlja ne uvede monetarni odbor pri nivou potcijenjenog realnog deviznog kursa, izgledi za buduću realnu apesijaciju - bez adekvatnog mehanizma za njenu korekciju - postaju neizbježni. Sledeći nedostatak monetarnog odbora predstavlja gubljenje mogućnosti da se politikom deviznog kursa neutrališu asimetrični šokovi. Ovaj nedostatak posebno je izražen ukoliko privredni ciklus u zemlji monetarnog odbora zahtijeva suprotan pravac monetarne politike u odnosu na zemlju rezervne valute. Treći nedostatak monetarnog odbora je da i nakon njegovog uvočenja valutna neslaganja (*currency mismatching*) izmeću imovine i obaveza privrede, bankarskog sektora i stanovništva i dalje ostaju jedan od problema. Što su ova neslaganja veća, manji su efekti eventualne devalvacije nacionalne valute, odnosno male koristi u slučaju napuštanja valutnog odbora. Devalvacija deviznog kursa u ovakvim uslovima može da dovede do nelikvidnosti i prezaduženosti privrede i stanovništva. Bitan nedostatak monetarnog odbora odnosi se i na obezbjeđivanje kreditora krajnje instance.

3. Mastroški kriterijumi i rešimi deviznog kursa

3.1. Definisanje kriterijuma

Kriterijumi za obezbjeđenje nominalne konvergencije zemalja prije ulaska u Evropsku ekonomsku i monetarnu uniju (EMU) sa postojećim članicama, definisani su na sastanku u holandskom gradu Mastrohtu. Stopa inflacije u zemlji ne smije da bude veća od 1,5 procentnih poena od prosječne stope inflacije u tri članice Evropske unije sa najnižom inflacijom. Dugoročna kamatna stopa ne smije biti viša od 2 procentna poena iznad kamatne stope u tri zemlje sa najnižom inflacijom. Zemlja mora da bude članica ERM II mehanizma najmanje dvije godine bez devalvacije nacionalne valute u odnosu na zemlje članice EMU. Budžetski deficit zemlje ne smije biti veći od 3% BDP, a javni dug zemlje ne smije biti veći od 60% BDP, na kraju prethodne fiskalne godine.

ERM II mehanizam je dizajniran da bi se izbjegle visoke fluktuacije između valuta zemalja koje participiraju u ovom mehanizmu i evra, koje bi mogle da ugroze ekonomsku stabilnost unutar jedinstvenog tržišta, te da bi se zemlje van evrozone pripremile za članstvo u njoj. ERM II mehanizam bazira se na sporazumu između ministara i guvernera centralnih banaka zemlje članice EU koja je van evrozone, zemalja članica evrozone i Evropske centralne banke (ECB). Standardne margine fluktuacije nominalnog deviznog kursa oko unaprijed dogovorenog centralnog pariteta iznose +/-15%, a definisanje njihovih margina fluktuacije nije isključeno. Intervencije kojima ECB podržava nacionalne centralne banke (NCB) u cilju održavanja deviznog kursa unutar definisanih margina fluktuacije su automatske i neograničene na marginama (*marginal intervention*). Intervencije unutar definisanih margina (*intra marginal intervention*) mogu, ali ne moraju, biti podržane intervencijama ECB. Ukoliko cjenovna stabilnost u zemlji bude ugrožena, ECB i NCB imaju pravo da prekinu intervencije. Promjene centralnog pariteta se mijenjaju na osnovu zajedničkih procedura, što i ECB i zemlja članica ima pravo da inicira. Od zemalja se očekuje učešće u ERM II mehanizmu nakon ulaska u Evropsku uniju (EU), ali nije obavezno.

3.2. Pregled dosadašnjih istraživanja

Brojna istraživanja su vršena s ciljem da se utvrdi koji rešim deviznog kursa je optimalan sa stanovišta ispunjavanja kriterijuma konvergencije, ali i sa stanovišta realne konvergencije sa zemljama EMU.

Prema Gludu, Kakhonenu i Keleru (Glude, Kähkönen, Keller, 2000), za zemlje sa monetarnim odborom najpovoljnija opcija je učešće u ERM II mehanizmu i ulazak u EMU bez promjene rešima deviznog kursa, uz određene predušlove. Ti predušlovi su održavanje striktno discipline koju zahtijeva monetarni odbor (odgovorna fiskalna politika, zdrav finansijski sistem, oprezna politika spoljnog zaduživanja i fleksibilno tržište rada), te sposobnost zemlje da se na adekvatan način suoči sa visokim prilivima kapitala i asimetričnim šokovima. Međutim, istraživači su naveli nekoliko argumenata u korist napuštanja monetarnog odbora i izbora fleksibilnijeg rešima deviznog kursa tokom učešća u ERM II mehanizmu. Fleksibilniji rešim: (1) predstavlja test sposobnosti ekonomije da obezbijedi stabilnost deviznog kursa, (2) obezbjeđuje da zemlja ne uđe u evrozonu na neadekvatnom nivou pariteta, (3) korisno je da zemlja stekne iskustvo u aktivnom vođenju monetarne politike prije ulaska u EMU i (4) fleksibilnost nominalnog kursa omogućuje apsorpciju Balaša-Samuelsonovog efekta (Balassa-Samuelson effect), koji uzrokuje apresijaciju realnog deviznog kursa. Apsorbovanje ovog efekta u rešimu monetarnog odbora moguće je jedino kroz rast cijena. Imajući u vidu da je kriterijum inflacije daleko strožiji od kriterijuma deviznog kursa, sa ovog aspekta prednost je na strani fleksibilnijih rešima.

Prema György Szapáry (Szapáry, 2001), ne postoji rešim deviznog kursa koji je u procesu ulaska u EU/EMU adekvatan za sve zemlje (no—onesize-fits-all”). Idealan je onaj rešim deviznog kursa koji mođe da obezbijedi makroekonomsku stabilnost, sačuva konkurentnost, promoviše strukturne reforme i olakša ispunjavanje mastriškog kriterijuma inflacije. Autor naglašava problem eksterne neravnoteđe koji rigidni fiksni devizni kurs mođe da uzrokuje usljed apresijacije realnog deviznog kursa, navodeći primjer Estonije gdje je u periodu 1993-1999. godina realni devizni kurs apresirao za više od 100%. Ovakve okolnosti mogu da otežaju realnu konvergenciju i kreiraju visok javni i spoljni dug, čime pozitivni efekti ulaska u EMU izostaju. Konačan stav autora je da spor napredak u strukturnim reformama, spor rast bruto društvenog proizvoda, mala fleksibilnost na tržištu rada i izostanak odgovorne budžetske potrošnje, predstavljaju okolnosti koje favorizuju fleksibilniji rešim.

Poljski istraživači (Borowski, Brzoza-Brzezina, Szpunar, 2002) su istraživali optimalan paritet i margine fluktuacije koje Poljska treba da izabere tokom implementacije ERM II mehanizma. Zaključili su, između ostalog, da su margine fluktuacija od +/-15 % optimalan izbor, jer su procjene da će ispoljavanje Balaša-Samjuelsonovog efekta usloviti apresijaciju nominalnog kursa od 6,5-8% u prve dvije godine participacije u ERM II mehanizmu. Ukoliko bi nominalni kurs bio fiksni, ova apresijacija bi se ostvarila kroz rast cijena što bi onemogućilo ispunjavanje kriterijuma inflacije. Istraživači na kraju naglašavaju da se negativne posljedice fluktuacije deviznog kursa i smanjenje inflacije mogu postići fiskalnim restrikcijama.

Paul De Grauwe i Gunther Schnabl (Grauwe, Schnabl, 2004) navode da su restriktivna fiskalna politika ili nominalna apresijacija valute unutar raspona koji dozvoljava ERM II, dva glavna načina da se ispune mastriški kriterijumi. Prva politika podudara se sa izborom fiksnog rešima deviznog kursa, a druga sa izborom fleksibilnijeg rešima. Istraživanja su pokazala da je izbor fleksibilnijeg rešima i postepena nominalna apresijacija bolje rješenje, jer ima za rezultat bržu realnu konvergenciju (ne samo nominalnu). Fiksni rešimi i restriktivna fiskalna politika imaju za posljedicu smanjenje autputa, te predstavljaju skuplju opciju osim ukoliko se ekonomija zemlje ne suočava sa pregrijavanjem.

Pregled navedenih istraživanja pokazuje da ne postoji konsenzus koji rešim deviznog kursa je optimalan sa stanovišta ulaska u EU/EMU. I rigidniji i fleksibilniji rešimi omogućavaju postizanje očekivanih rezultata. Rigidniji rešimi zahtijevaju postojanje fiskalne i finansijske stabilnosti, te fleksibilnost cijena i nadnica. Ukoliko navedeni uslovi nisu zadovoljeni, bolji izbor predstavljaju fleksibilniji rešimi. U konačnici, istraživanja ukazuju da ne postoji rešim deviznog kursa koji je u procesu ulaska u EU/EMU adekvatan za sve zemlje.

3.3. Izbor rešima deviznog kursa kao dinamička kategorija

Tokom perioda koji prethodi ulasku u EU, zemlje mogu implementirati onaj rešim deviznog kursa za koji smatraju da će biti najbolji sa stanovišta ispunjavanja kriterijuma iz Kopenhagena, koji su uslov ulaska u EU. Ekonomski kriterijum iz Kopenhagena podrazumijeva postojanje funkcionalne tržišne privrede, sposobne da se nosi s pritiskom konkurencije i tržišnim snagama unutar EU. Iz naprijed navedenog proizilazi da je u fazi prije ulaska u EU optimalan rešim deviznog kursa onaj koji je konzistentan sa teorijama o izboru optimalnog rešima deviznog kursa: teorijom optimalnog valutnog područja, finansijskim i političkim gledištem. Za rešim deviznog kursa koji je optimalan u fazi prije ulaska u EU ne možemo tvrditi da je i optimalan i nakon ulaska u EU, kao i tokom učešća u ERM II mehanizmu.

Sa sigurnošću možemo da tvrdimo da se ulaskom u EU u značajnoj mjeri mijenjaju faktori koji su, prema teorijama o izboru rešima deviznog kursa, odlučujući prilikom izbora optimalnog rešima

deviznog kursa. Na primjer, prema političkom gledištu, za zemlje čije vlasti nemaju kredibilitet, optimalan izbor je dolarizacija/evroizacija ili monetarni odbor. Ispunjavanjem kriterijuma iz Kopenhagena i ulaskom u EU kredibilitet vlasti raste, te se mijenjaju politički faktori koji su moćda bili odlučujući u izboru rešima deviznog kursa u fazi prije ulaska u EU. Tako, na primjer, u zemlji u kojoj je zbog političke nestabilnosti funkcionisao monetarni odbor, ulaskom u EU stiču se uslovi za prelazak na neki od fleksibilnijih rešima. Nakon ulaska u EU i implementacije ERM II mehanizma, kredibilitet vlasti, prije svega monetarnih, sa stanovišta održavanja stabilnosti deviznog kursa raste. Time raste povjerenje u valutu zemlje, jer postoji automatska i безусловna obaveza podrške ECB na marginama fluktuacije, odnosno ECB garantuje stabilnost deviznog kursa unutar definisanih margina oscilacije.

ERM II mehanizam moćemo da definišemo kao rešim deviznog kursa gdje postoji unaprijed definisan izlazni paritet i spoljna podrška očuvanju stabilnosti deviznog kursa. Zemlje u kojima funkcioniše monetarni odbor sa evrom kao sidrom mogu isti da zadrže i tokom učešća u ERM II mehanizmu, kao što je slučaj sa Estonijom i Litvanijom. Ukoliko je realni devizni kurs ispod ravnotežnog nivoa realnog deviznog kursa, to znači da će se spoljni debalansi povećani i zbog apresijacije realnog deviznog kursa nastaviti akumulirati i nakon ulaska u EU. Zaduženost zemlje će rasti, a time i kamatna stopa u zemlji. Visoka kamatna stopa otežće ispunjenje kriterijuma konvergencije koji se odnosi na kamatnu stopu. Napuštanje monetarnog odbora nakon implementacije ERM II mehanizma moće rezultirati nominalnom depresijacijom koja bi u odrećenoj mjeri uzrokovala i realnu depresijaciju, odnosno poboljšala konkurentnost nacionalne privrede. Rizik od valutne krize je značajno smanjen jer ECB garantuje stabilnost deviznog kursa unutar definisanih zona fluktuacije.

Još jedan argument koji ide u prilog napuštanju monetarnog odbora tokom ušešća u ERM II mehanizmu je taj što zemlje sa fleksibilnijim rešimom lakše mogu da ispune kriterijum inflacije u odnosu na zemlje sa rigidnijim rešimom deviznog kursa. Razlog leži u činjenici da dozvoljeni raspon flukuiranja deviznog kursa u ERM II mehanizmu čak 15%, a stopa inflacije ne smije biti veća od 1,5% od prosjeka inflacije u tri zemlje evrozona sa najnižom inflacijom. Zemlje sa fleksibilnijim rešimima mogu da odgovore na inflacioni pritisak na način da apresiraju nominalni kurs te tako, putem transmisionog mehanizma na cijene, smanje inflaciju i zadovolje vrlo strog kriterijum inflacije.

Dakle, fleksibilniji devizni kurs tokom učešća u ERM II mehanizmu ipak pruža nacionalnoj centralnoj banci mogućnost da doprinese rješavanju problema deficita platnog bilansa i rasta zaduženosti, ali i da, u slučaju visoke inflacije, apresijacijom nominalnog kursa olakša ispunjenje i kriterijuma inflacije.

4. Monetarni odbor u Litvaniji, Estoniji i Bugarskoj

Kada je u pitanju efikasnost monetarnog odbora u Litvaniji, očekivanja koja predvića ekonomska teorija su se ostvarila: inflacija u zemlji je pala na jednocifrene iznose, kurs je ostao stabilan i ostvarena je puna konvertibilnost. Ovo je omogućeno ispunjavanjem preduslova da monetarni odbor ostvari svoje ciljeve, a to je prije svega odgovorna fiskalna politika. Vezivanje za evro je, prema mišljenju Stevea H. Hankea, profesora na Johns Hopkins univerzitetu i istraživača na Vašingtonskom Cato Institutu, pomoglo Litvaniji da postane ekonomski integrisanija sa Zapadnom Evropom. Profesor Hanke poredeći slučaj Litvanije i Letonije koja je usvojila prvo sistem fleksibilnog kursa, da bi poslije vezala valutu prvo za korpu valuta, pa za evro, dalje dodaje da je u uslovima globalne ekonomske krize i ekonomskog pada u svim baltičkim zemljama, u Letoniji došlo do bojazni od devalvacije, zbog čega je zatražen relativno obiman kredit od MMF-a, dok je kredibilitet litvanske valute zadržan. Zaista je tačna njegova konstatacija da su prve zemlje u Evropi u kojima su se pojavili problemi vazano za

kredibilitet monetarne politike i njihovih valuta zemlje sa klasičnom centralnom bankom: Island, Ukrajina, Mačarska i Bjelorusija. Takoće, poredeći bilo koji drugi ređim sa ređimom monetarnog odbora, profesor Hanke zaključuje da je monetarni odbor ispunio svoje postavljene ciljeve, a naročito je u uslovima globalne ekonomske krize uspio da ublaži njene posljedice. Mećutim, prema mišljenju Nouriel Roubinija, veoma popularnog ekonomiste, ćovjeka koji je meću rijetkima predvidio krizu, sistem monetarnog odbora se nije pokazao kao dobro rješenje, prvenstveno zbog toga što su i Litvanija i Estonija biljeđile visoku realnu apresijaciju svojih valuta od uspostavljanja ovog ređima. Prema njegovim nalazima, Litvanija je od 1994. godine, kada je novćani odbor uveden, iskusila realnu apresijaciju od 58%, dok je ovaj iznos za Estoniju od uvoćerđa novćanog odbora 1992. godine ćak 70%. Potvrdu svog stajališta Roubini nalazi u visokom deficitu tekućeg raćuna koji je karakteristićan za obe ekonomije.

Slućaj Estonije je takoće potvrdio predvićanja ekonomske teorije, a to je stabilizovanje inflacije, odnosno veoma niska inflacija i konvertibilnost valute. Estonija je zemlja u kojoj je postojala odgovorna fiskalna politika, ali je najveću podršku funkcionisanju sistema monetarnog odbora pruđilo relativno fleksibilno trđište rada. Jedan od najboljih rezultata monetarnog odbora vidljiv je u visokoj konvergenciji kamatnih stopa sa kamatnim stopama u zemljama evrozone. Mećutim, ovo je takoće bio indikator da ulazak Estonije u evrozonu neće pruđiti neke vidljivije ekonomske rezultate. Ovo je podrđano ćinjenicom što je Estonija uvela evro u vremenima duđnićke krize u evrozoni. Mećutim, Estonija je zemlja koja je i prije ulaska u evrozonu ostvarila visoku realnu konvergenciju sa zemljama EMU mjereno nivoom per capita nacionalnog dohotka. Oćigledno je da sistem monetarnog odbora nije smetao u tom smislu, kao ni ćinjenici da je ekonomija Estonije uspjela relativno brzo da se oporavi od krize. Oćekivanja Estonaca od uvoćerđa evra prvenstveno su imala za cilj smanjivanje rizika u smislu „bjeđanja—od efekata prelijevanja u slućaju moguće devalvacije letonske valute, i smanjivanja politićkog rizika zemlje, kao i privlaćenje stranog kapitala u formi stranih direktnih investicija, dok prema mišljenju profesora Hankea, koji je idejni tvorac sistema monetarnog odbora i u Litvaniji i u Estoniji, Estonija nije uopšte trebala da ťuri sa usvajanjem evra jer je sistem monetarnog odbora sasvim dobro obavljao svoje funkcije, a takoće je ostavljao mogućnost da se nacionalna valuta u slućaju eventualnog povlaćenja evra brzo vezuje za njemaćku valutu ili dolar. Mećutim, ćini se da stoji tvrdnja da monetarni odbor pruđa dobru pripremu u cilju kasnijeg prikljućenja evrozoni.

Slućaj Estonije i Litvanije opovrgnuo je mišljenje prognostićara Roubinija, koji je dobro predvidio tekuću ekonomsku krizu, ali je pogrijeđio predvićajući monetarnu i finansijsku krizu zemalja sa sistemom monetarnog odbora. Slućaj Bugarske će takoće da opovrgne stajalište iskljućivo negativno nastrojenih istrađivaća prema pitanju efikasnosti monetarnog odbora. Bugarska je uvela monetarni odbor 1997. godine. Od tada do danas bugarski lev zadrđao je konstantan odnos u odnosu na evro, inflacija je stabilizovana i odrđava se u jednocifrenim iznosima, javni dug kao i deficit budđeta ispunjavaju kriterijume nominalne konvergencije sa zemljama EMU. Osnovni problem ekonomije Bugarske je u realnoj konvergenciji mjereno per capita nacionalnim dohotkom za što je nerealno okriviti isljućivo monetarnu politiku, odnosno politiku deviznog kursa. Ono za šta je sistem monetarnog odbora donekle „kriv—jeste ćesto spominjana precijenjenost bugarskog leva, ali je takoće poznato da je pitanje potcijenjenosti ili precijenjenosti valute teško utvrdivo. Takoće, problem bugarske privrede ostaje i deficit tekućeg raćuna platnog bilansa.

Dakle, monetarni odbor je u analiziranim zemljama ostvario rezultate zbog kojih je uveden, a to je smanjenje inflacije, vraćanje povjerenja u domaću valutu, te postizanje makroekonomske stabilnosti. U tabeli br. 1 prikazano je kretanje inflacije u analiziranim zemljama u periodu 2000-2010 godina.

Tabela br. 1. Inflacija u Bugarskoj, Estoniji i Litvaniji

Zemlja	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Prosjek
Bugarska	10,3	7,4	5,8	2,3	6,1	6,0	7,4	7,6	12,0	2,5	3,0	6,4
Estonija	4,0	5,8	3,6	1,3	3,0	4,1	4,4	6,6	10,4	-0,1	2,9	4,2
Litvanija	1,1	1,6	0,3	-1,1	1,2	2,7	3,8	5,8	11,1	4,2	1,2	2,9

Izvor: IMF, *World Economic Outlook*, Septembar 2011, (pristup 12.10.2011.)

Iz prethodne tabele je vidljivo da je monetarni odbor u analiziranim zemljama postigao dobre rezultate u pogledu inflacije. Najviša prosječna godišnja inflacija u posmatranom periodu bila je u Bugarskoj, a najniža u Litvaniji, niža više od dva puta u odnosu na Bugarsku. Problemi visokih deficita tekućeg bilansa u analiziranom periodu vidljivi su u analiziranom periodu u tabeli br. 2. Deficiti su u velikoj mjeri uzrokovani precijenjenošću valute usljed realne apresijacije koja je postala „podrazumijevana—posljedica antiinflacionih programa baziranih na čvrstom fiksnom deviznom kursu. Ipak, Estonija i Litvanija 2009. godinu završavaju sa suficitom tekućeg bilansa, dok Bugarska deficit tekućeg bilansa značajno redukuje a 2010. godinu završava sa samo 1% deficita. Za smanjenje deficita u velikoj mjeri je „zaslužna—i ekonomska kriza koja je dovela do smanjenja tražnje za uvoznim proizvodima zbog pada kupovne sposobnosti stanovništva.

Tabela br. 2. Saldo tekućeg bilansa (% GDP) u Bugarskoj, Estoniji i Litvaniji

Zemlja	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Prosjek
Bugarska	-5,5	-5,5	-2,4	-5,3	-6,4	-11,7	-17,6	-30,2	-23,2	-8,9	-1,0	-10,7
Estonija	-5,4	-5,2	-10,6	-11,3	-11,3	-10,0	-15,3	-17,2	-9,7	4,5	3,6	-8,0
Litvanija	-5,9	-4,7	-5,2	-6,9	-7,6	-7,1	-10,7	-14,6	-13,4	4,5	1,8	-6,3

Izvor: IMF, *World Economic Outlook*, Septembar 2011, (pristup 12.10.2011.)

Ukoliko se uporedi kretanje inflacije i salda tekućeg bilansa, vidljivo je da se u 2009. godini inflacija značajno smanjuje, a tekući bilans bilježi značajno poboljšanje. Međutim, poboljšanje tekućeg bilansa je uzrokovano u velikoj mjeri padom GDP-a zbog posljedica ekonomske krize. Ova konstatacija je vidljiva i u tabeli br. 3.

Tabela br. 3. Kretanje realnog GDP-a u EU, Bugarskoj, Estoniji i Litvaniji

Zemlje	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
EU (27)	3,8	2	1,2	1,3	2,5	2	3,4	3,1	0,5	-4,3	1,9
Bugarska	5,7	4,2	4,7	5,5	6,7	6,4	6,5	6,4	6,2	-5,5	0,2
Estonija	10	7,5	9,2	7,8	6,3	8,9	10,1	7,5	-3,7	-14	2,3
Litvanija	3,8	6,7	6,8	10,3	7,4	7,8	7,8	9,8	2,9	-15	1,4

Izvor: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020>, (pristup 12.10.2011.)

Iz tabele br. 3 vidljivo je da je u 2009. u odnosu na 2008. godinu realni GDP u EU pao za 4,3% dok je u zemljama monetarnog odbora, Bugarskoj, Estoniji i Litvaniji, pao za 5,5, 14 i 15 % respektivno. Istovremen pad, nagli pad GDP-a i pad deficita tekućeg bilansa nam govori da je pad deficita izazvan primarno padom GDP-a, odnosno padom i dejstvom deflacionog mehanizma, koji je karakterističan metod uravnoteženja platnog bilansa pri postojanju fiksnog deviznog kursa, kao i dohodovnog mehanizma (Čenić-Jotanović, 2010). Dakle, spoljašnja ravnoteža (ravnoteža platnog bilansa) u analiziranim zemljama je uspostavljena na teret unutrašnje ravnoteže (pada GDP-a). U Bugarskoj je došlo do značajno manjeg pada GDP-a, ali je i deficit tekućeg računa skromnije redukovan u odnosu na Estoniju i Litvaniju.

5. Monetarni odbor u Bosni i Hercegovini

5.1. Uvoćenje funkcionisanje monetarnog odbora u Bosni i Hercegovini

U proteklom periodu monetarni odbor u BiH je ostvario rezultate koji su se očekivali prilikom njegovog uvoćenja. Inflacija je značajno smanjena, BiH se može čak pohvaliti zavidnim inflacionim performansama. Prosječna godišnja inflacija u periodu 2000-2010. godina iznosi 4,2%. Odabrani ekonomski pokazatelji BiH dati su u tabeli br.4. Iz tabele je vidljivo da tokom analiziranog perioda postoji visok deficit tekućeg računa, koji je, doduše, smanjen u 2009. godini, najvećim dijelom zbog ekonomske krize. Neto prilivi kapitala se u poslednjih nekoliko godina značajno smanjuju, dok neto državni dug i spoljni dug rastu i to ne u malom procentu. U poslednjih pet godina neto državni dug povećan je za 2,4 puta (u 2010. u odnosu na 2006. godinu), dok je rast spoljnog duga znatno manji. Zabrinjava pad neto priliva kapitala, koji je u 2010. godini najniži i u posmatranom periodu, izuzimajući 2000. godinu.

Tabela br.4. Odabrani ekonomski indikatori za BiH

Odabrani ekonomski indikatori	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rast GDP-a	4,3	2,4	5,1	3,9	6,3	3,9	6,0	6,2	5,7	-2,9	0,7
Inflacija	4,9	4,6	0,3	0,5	0,3	3,6	6,1	1,5	7,4	-0,4	2,1
Saldo tekućeg bilansa (%GDP)	-7,1	-12,9	-17,6	-19,2	-16,2	-17,1	-8,0	-10,7	-14,3	-6,2	-5,6
Neto prilivi kapitala (%GDP)	1,5	17,3	8,1	12,3	13,7	17,2	11,0	14,7	10,7	4,2	5,3
Neto državni dug (%GDP)	33,4	30,4	27,2	22,6	19,5	18,9	13,5	18,4	21,7	27,3	32,6
Spoljni dug (%GDP)	34,4	35,0	30,8	27,3	25,3	25,3	21,1	18,2	17,2	21,8	25,7

Izvor: <http://cbbh.ba/index.php?id=29&lang=bs> i IMF, *World Economic Outlook*, Septembar 2011, (pristup 12.10.2011.)

Komplikovana politička struktura u BiH i opasnost od rasta budžetske potrošnje, te rasta javnog duga trenutno su opasnosti koje mogu stvoriti pritisak na postojeći paritet KM prema evru. Fiskalna i finansijska odgovornost, koje podrazumijevaju odgovornu budžetsku politiku i zdrav bankarski sistem, najznačajnije su pretpostavke uspješnog funkcionisanja monetarnog odbora u BiH. Prisjetimo se pada valutnog odbora u Argentini 2002. godine. Tada je zbog visoke državne potrošnje bankarski sektor bio značajno izložen javnom sektoru. U decembru 2001. godine učešće kredita u privatnom sektoru u ukupnim bankarskim kreditima u Argentini bilo je 45%, dok je učešće kredita u javnom sektoru iznosilo 21%. Već u decembru 2002. godine učešće privatnih kredita iznosilo je samo 17% a javnih skoro 47% (Blejer, 2006). To je dovelo do rapidnog rasta rizika zemlje (*country risk*), povlačenja inostranog kapitala i pada monetarnog odbora.

5.2. Mogućnost napuštanja monetarnog odbora u BiH

Iz naprijed izvršene analize možemo konstatovati da je monetarni odbor u BiH ispunio svoja očekivanja. Inflacija je smanjena na jednocifren nivo i značajno je vraćeno povjerenje u domaću

valutu. Ipak, prema Izvještaju o finansijskoj stabilnosti 2010 (CBBiH, 2011), učešće depozita u domaćoj valuti u BiH je 51,6% , a ostatak u glavnom u evru, što ukazuje na stepen percepcije kredibiliteta vlasti u BiH u javnosti i percepciju deviznog rizika. Učešće nekvalitetnih kredita u ukupnim kreditima na kraju 2009. godine iznosilo je 5,87%, a na kraju 2010. godine 11,42% (CBBiH, 2011, 56). Prilivi stranog kapitala su smanjeni, a javni i spoljni dug povećani. Veliki udio ne samo depozita, nego i kredita, plasiran je u inostranoj valuti ili je vezan valutnom klauzulom za inostranu valutu. U takvim uslovima devalvacija konvertibilne marke dovela bi do bankarske krize imajući u vidu činjenicu da CBBiH ne obavlja funkciju krajnje instance. Stoga zaključujemo da napuštanje monetarnog odbora u BiH trenutno nije moguće uz prihvatljive troškove.

Pred BiH se nalazi dug put ka ulasku u EU- proces dobijanja statusa kandidata i reforme neophodne za članstvo u EU. Ulazakom u EU, a pogotovo učešće u ERM II mehanizmu pruža mogućnost BiH da napusti monetarni odbor i dozvoli određen stepen fleksibilnosti nominalnog deviznog kursa te uvede evro pri adekvatnijem nivou pariteta. ERM II mehanizam predstavlja režim deviznog kursa gdje postoji unaprijed definisan izlazni paritet i spoljna podrška očuvanju stabilnosti deviznog kursa. Garant stabilnosti domaće valute bila bi ne samo nacionalna centralna banka nego i ECB. Stoga će se jedina šansa BiH za napuštanje monetarnog odbora pružiti nakon implementacije ERM II mehanizma.

Da li BiH treba da napusti monetarni odbor u toj fazi ili ne zavisiće od toga da li će i tada tekući bilans biti u značajnoj neravnoteži, kao i od stepena evroizacije nacionalne ekonomije, te procjene efekta promjene deviznog kursa na cijene (*pass through effect*). Ukoliko bi se nominalna depresijacija prenijela na cijene, tada bi izostala realna depresijacija valute i pozitivan efekat na tekući bilans. Stoga bi prelazak na fleksibilniji devizni kurs izazvao više troškova nego koristi. Dalji spor napredak u strukturnim reformama, mala fleksibilnost na tržištu rada i izostanak odgovorne budžetske potrošnje, predstavljaju okolnosti koje, prema citiranim istraživanjima, favorizuju fleksibilniji režim.

6. ZAKLJUČAK

Iz naprijed izvršenih analiza i citiranih istraživanja može se zaključiti da su monetarni odbori u svim analiziranim zemljama ostvarili rezultate zbog kojih su uvedeni. Vraćeno je povjerenje u domaću valutu i inflacija je smanjena na jednocifren nivo. Ipak, visoke stope inflacije neposredno nakon uvođenja monetarnog odbora dovele su do realne depresijacije valuta zemalja monetarnog odbora i kreirale visoke deficite tekućeg bilansa. Na primjeru Bugarske, Estonije i Litvanije utvrđeno je da su problemi deficita tekućeg bilansa riješeni tek u vrijeme posljednje ekonomske krize, koja je rezultirala padom bruto društvenog proizvoda u ovim zemljama za 5,5, 14 i 15 % respektivno. Dakle, spoljašnja ravnoteža uspostavljena je na teret unutrašnje, što je karakteristično pri funkcionisanju fiksnih režima deviznog kursa.

Zbog trenutne ekonomske situacije u BiH, napuštanje monetarnog odbora u ovom momentu i prelazak na fleksibilniji devizni kurs uzrokovalo bi makroekonomsku nestabilnost. Vrijeme u kojem se zemlja suočava sa rekordno niskim prilivima kapitala iz inostranstva, rekordno visokim stepenom nekvalitetne bankarske aktive, te visokim stepenom neformalne evroizacije sigurno ne predstavlja dobar momenat za napuštanje monetarnog odbora. Međutim, ulaskom u EU, BiH ima šansu da napusti monetarni odbor. Ovo iz razloga što će ulaskom u EU vlasti u BiH imati veći kredibilitet, djelimično zbog reformi i ispunjavanja kriterijuma iz Kopenhagena, a djelimično iz razloga što će kredibilitet ekonomskoj politici BiH davati EU, a nakon usvajanja ERM II mehanizma i ECB. Drugim riječima, napuštanje monetarnog odbora i prelazak na fleksibilniji režim deviznog kursa nakon ulaska u EU i usvajanja ERM II mehanizma za BiH je moguća i korisna opcija. Naime, dozvoljavanjem depresijacije

domaće valute tokom učešća u ERM II mehanizmu popravila bi se platnobilansna pozicija BiH, a time i spriječio dalji rast zaduženosti. Takođe, ranije je navedeno da je kriterijum inflacije daleko strožiji od kriterijuma deviznog kursa. To znači da se inflacioni kriterijum može postići na način da se dozvoli određen stepen apresijacije nominalnog deviznog kursa, ukoliko se za to ukaže potreba. Monetarna politika u fleksibilnijem režimu moći će da, u zavisnosti od trenutne potrebe, bude korištena za postizanje više ekonomskih ciljeva.

Da bi napuštanje monetarnog odbora i prelazak na fleksibilniji devizni kurs dalo dobre rezultate, moraju da se ispune određeni preduslovi. Stepem neformalne evroizacije nacionalne ekonomije mora biti nizak, kao i uticaj promjene deviznog kursa na cijene (*pass through coefficient*). Ukoliko bi se nominalna depresijacija prenijela na cijene, tada bi izostala realna depresijacija valute i pozitivan efekat na tekući bilans. Stoga bi prelazak na fleksibilniji devizni kurs izazvao više troškova nego koristi.

Spor napredak u strukturnim reformama, mala fleksibilnost na tržištu rada i izostanak odgovorne budžetske potrošnje, predstavljaju objektivne okolnosti koje, prema citiranim istraživanjima, favorizuju fleksibilniji režim.

Na kraju, imajući u vidu trenutno stanje u BiH, očekivanja u pogledu brzine procesa reformi, te ostalih analiziranih faktora, možemo zaključiti da monetarni odbor u BiH, u sadašnjem obliku i načinu funkcionisanja predstavlja prelazno rješenje. Ulaskom BiH u EU i uključivanjem u ERM II mehanizam, stvara se šansa i potreba za njegovim napuštanjem.

ABSTRACT

One of the key economic policy decisions is the choice of an exchange rate regime which depends on economic, financial and political characteristics of a country. The optimal regime in one period is probably not the best solution in a long term period. The goal of Bosnia and Herzegovina (B&H) is to join the European Union (EU), and after that to join the Economic and Monetary Union (EMU). The key question for all the countries with the currency board system is which exchange rate regime should they choose on their way to the EU and EMU: should they keep the currency board system or should they choose a more flexible regime? In this paper it is to be proved that there is no single answer to this question. Hence, we test the main premise of the paper which says that for B&H the best solution is to keep the currency board system until it joins the EU, but a more flexible regime should be applied once B&H enters the ERM II mechanism. Results of our investigation have shown that B&H is currently facing a very low inflow of foreign capital, very high level of non-adequate bank assets and high level of informal euroization. With evidently insufficient credibility of authorities in B&H, leaving the currency board and transition to some more flexible regime at this moment would probably cause macroeconomic instability of the country. However, by joining the EU, Bosnia and Herzegovina has the chance to leave the currency board without significant costs. This could be caused by several reasons: partly because the authorities in B&H would have more credibility by joining the EU, partly because of the future reforms and fulfilment of the Copenhagen criteria, and partly because the credibility to economic policy will be given by the EU, and finally European Central Bank.

LITERATURA :

1. Blejer, M. I., 2006. Some Lessons From the Recent Financial Crisis in Argentina (2001/2), Bank of England. Dostupno na: Plakalović, N., 2004. *Monetarna ekonomija*. Srpsko Sarajevo: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
2. Bloomberg, 2010., Estonia Currency Board Architect Steve Hanke Sees 'No Rush' on Euro Entry, dostupno na: <http://www.bloomberg.com/news/2010-06-03/estonia-currency-board-architect-steve-hanke-sees-no-rush-on-euro-entry.html>
3. Guide, A.-M., J. Kahkonen and P. Keller. 2000. Pros and cons of currency board arrangements in the lead-up to EU accession and participation in the Euro Zone, IMF working paper, PDP/00/01. Dostupno na: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/pdp/2000/pdp01.pdf> (pristup 21. oktobar 2011)
4. Dušanić, J., 2007. Prednosti i nedostaci monetarnog odbora, Washington Consensus, str. 63-87. Beograd, Srbija. Dostupno na: <http://www.dusanic.rs/2-prednostiinedostaci.pdf> (pristup 10 oktobar 2011)
5. De Grauwe, P., Schnabl, G. , 2004. Nominal Versus Real Convergence with Respect to EMU accession. How to cope with the Balassa-Samuelson dilemma. EUI Working paper RSCAS No. 2004/20. Dostupno na: http://www.eui.eu/RSCAS/WP-Texts/04_20.pdf (pristup 21. oktobar 2011).
6. Frankel, J.A., No Single Currency Regime is Right for all Countries or at All Times, , International Finance Section, Department of Economic, No.215. Dostupno na: http://www.princeton.edu/~ies/IES_Essays/E215.pdf (pristup 5 oktobar 2011)
7. Kozarić, K., 2007. Modeli monetarne politike sa osvrtom na valutni odbor Bosne i Hercegovine, Centralna banka Bosne i Hercegovine. Dostupno na: <http://www.cbbh.ba/index.php?id=144&lang=bs> (pristup 05.oktobar 2011)
8. Lithuanian Free Market Institute, 2009. Interview on the Lithuania Currency Board System with Steve H. Hanke, dostupno na: http://www.cato.org/pub_display.php?pub_id=10203 (pristup 03.oktobar 2011)
9. Roubini, N., 2010. The Case Against Currency Boards: Debunking 10 Myths about the Benefits of Currency Boards, dostupno na: http://www.relooney.info/0_New_6497.pdf
10. Plakalović, N., 2004. *Monetarna ekonomija*. Srpsko Sarajevo: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva,
11. Szapáry, G., 2001. Maastricht & the Choice of Exchange Rate Regime in Transition Countries during the Run-Up to EMU. ENEPRI Working Paper No. 6. Dostupno na: <http://www.enepri.org/files/Publications/WP006.pdf> (pristup 21.oktobar 2011)
12. Ćenić-Jotanović, G., 2010. *Međunarodni ekonomski odnosi*. Banja Luka: Grafomark
13. <http://www.imf.org/external/np/seminars/eng/2006/cpem/pdf/blejer.pdf> (pristup 11. oktobar 2011)
14. Centralna banka Bosne i Hercegovine, 2011. Statistička baza podataka. Dostupno na: <http://www.cbbh.ba/index.php?id=29&lang=bs> (pristup 12.10.2011)
15. Međunarodni monetarni fond, 2011. World Economic Outlook, Dostupno na: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/index.htm> (pristup 12.10.2011.)
16. Eurostat, 2011. Baza podataka, Dostupno na: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020> (pristup 12.10.2011.)

Prof.dr Novo Plakalović¹

EKONOMSKE PARADIGME I INTERVENCIJA DRŽAVE U EKONOMSKOJ KRIZI

ABSTRACT

The crisis in Bosnia and Herzegovina has influenced economic policy holders to take certain anti-cyclical measures. The highest operating capacity in the domestic circumstances is fiscal policy. In addition to specific spending cuts, the domestic fiscal policy is primarily oriented towards meeting fiscal targets by increasing certain taxes and contributions. Strengthening the tax burden is a pro-cyclical effect. Budget deficits affect the growth of public debt in B&H. The domestic economic policy holders, in the fight against unwanted access crisis and outdated interventions in the economy, help the survival of bad companies and banks, thus wasting public funds. The state shall exercise functions that by definition belong to it, and these are primarily: renovation of business environment and institution building.

Ključne riječi: *kriza u BiH, ekonomske paradigme, intervencija vlade, anticiklična fiskalna politika,*

JEL: E6, E61, E62

1. UVOD

Pitanje načina i dinamike oporavka te izlaska na put samoodrživog ekonomskog rasta i razvoja je još uvijek otvoreno sa neizvjesnim perspektivama. Postavlja se pitanje koliko je moguće voditi ekonomske politike u zemlji, koje bi efikasnije doprinijele ublažavanju posljedica krize, ojačale domaću ekonomiju i povećale zaposlenost. Problem postaje posebno aktuelizovan zbog različitosti doktrinarnih pristupa koje nosioci domaće ekonomske politike nastoje da slijede, a koji su u određenom konfliktu sa vladajućom ekonomskom paradigmom. U ovom kratkom osvrtu obratili smo pažnju na neke aktuelne karakteristike ponašanja države, kao najjačeg i najvažnijeg aktera i nosioca ekonomske politike. Pitanje koje nas je ovom prilikom intrigiralo u većoj mjeri odnosi se na neke elemente aktuelne fiskalne politike sa aspekta njenog anticikličnog djelovanja a koja se provodi u Republici Srpskoj i BiH.

2. "Vašingtonski konsenzus"

U periodu postkonfliktne obnove u BiH su primijenjeni, gotovo u totalu, principi Vašingtonskog konsenzusa. BiH se u vitalnim sferama života našla pod budnom paskom međunarodne zajednice, sa, uglavnom, proćerdanom i velikim dijelom potrošenom a neregistrovanom, izuzetno velikom inostranom pomoći². Sa privatizovanom ali uništenom privredom, ogromnom nezaposlenošću koja

¹ Redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Istočnom Sarajevu; Email: novoplakalovic@gmail.com,

² Visok ekonomski rast u 1999. godini se može objasniti tada masivnim prilivom inostrane pomoći koja je tokom rata iznosila 75% društvenog proizvoda, a u 1999. godini 25% da bi se s vremenom postepeno smanjivala (Demekas, 2002.). Iako je ekonomska i finansijska pomoć upućena u BiH bila izuzetno velika, sasvim je jasno da

traje skoro dvije decenije, BiH je krupnim ekonomskim teškoćama, politički nestabilna koja bi teško obezbijedila makroekonomsku stabilnost bez pomoći MMF-a i "stand by" aranžmana. Sa bankama u skoro potpuno stranom vlasništvu, politički rastrzana, bez ikakve zajedničke vlastite ekonomske vizije i programa, ponekad provocira strane, pa i relevantne, posmatrače da je kvalifikuju kao propalu državu (Fukujama, F. 2007. 114-115). Na sve to dolazi svjetska finansijska i ekonomska kriza te recesija u zemljama glavnim trgovinskim partnerima BiH. Nakon prvog udara krize koji je svom čestinom pogodio BiH u 2009. godini, kriza zaduženosti prijeli novom još snažnijom recesijom u Evropskoj uniji sa neminovnim prenošenjem krize na naš region. Sve te okolnosti direktno utiču na sposobnost i domete domaće ekonomske politike da se suprotstavi novim, izuzetno nepovoljnim, međunarodnim ekonomskim okolnostima.

Od devedesetih godina međunarodne finansijske institucije se, prilikom savjeta i zahtjeva koje postavljaju pred svoje članice i korisnice pomoći, rukovode principima takozvanog "Vašingtonskog konsenzusa" ("Washington consensus"), kojeg je na neki način "kodifikovao" Džon Vilijamson (Williamson, J. 1994). Kako to ističe Deni Rodrik (Rodrik, D. 2006.), "stabilizuj, privatizuj i liberalizuj", postaje mantra generacija tehnokrata koji "oštre zube" u zemljama u razvoju i političkim liderima koje savjetuju³.

Rodrik ističe da je privatizacije, deregulacije i trgovinske liberalizacije u Latinskoj Americi i zemljama Istočne Evrope bilo više nego ikada u ekonomskoj istoriji. Međutim, u mnogim tranzicionim zemljama su privatizacije očajno loše provedene zbog čega državne vlasti počinju ponovo da otkupljuju privatizovana preduzeća (slučaj u Republici Srpskoj i Srbiji npr.).

Finansijska liberalizacija i otvaranje za međunarodne tokove kapitala su otišli mnogo dalje nego što je to Vilijamson predviđao. Neki kritičari ovog pristupa prigovaraju da prijedlozi ovih reformi predstavljaju ustvari otvorena nastojanja da se nametne "neoliberalizam" i "tržišni fundamentalizam" zemljama u razvoju i bivšim socijalističkim zemljama. (Klein, N. 2008.). Neoklasični i neoliberalni pristup je zasnovan na pretpostavci racionalnosti u ponašanju ekonomskih aktera, ali je istovremeno lišen brojnih moralnih i društvenih dilema. Zato je pomalo paradoksalno da one, koliko god više išle u pravcu čistih ekonomskih analiza, empirijski fundiranih i sofistikovanih, u cilju "izbjegavanja" ideoloških konsekvenci, postaju redukovane i sve više udarna pesnica određene ideologije. No stvari ipak nisu toliko jednostavne koliko izgledaju. Najlakše bi bilo zaključiti da pristup "Vašingtonskog konsenzusa" nosi najveću krivnju za velike probleme brojnih zemlja svijeta u

postignuti efekti te pomoći nisu u odgovarajućem srazmjeru sa njenim obimom (Plakalović, 2007). Ona nije prevashodno usmjeravana na razvoj sektora izvoznih proizvoda i usluga već mahom na infrastrukturu (nužnu i opravdanu ali istovremno i nepotrebnu u kratkom roku, kao što su sportske dvorane, školske zgrade, vjerski objekti i drugo).

³ Rodrik navodi ključne elemente "Vašingtonskog konsenzusa". U prvom planu su izvorni principi i to: fiskalna disciplina, preorijentacija javnih rashoda, poreska reforma, finansijska liberalizacija, unifikovani i konkurentni devizni kursevi, trgovinska liberalizacija, otvorenost za strane investicije, privatizacija, deregulacija, osiguranje imovinskih prava. Prošireni "Vašingtonski konsenzus" koji treba da dopuni i "popravi" izvorne principe sadrži deset dodatnih stavki i to: korporativno upravljanje, borba protiv korupcije, fleksibilno tržište rada, sporazumi sa WTO, finansijska pravila i standardi, oprezno otvaranje kapitalnog računa, neposredovani devizni kursevi, nezavisna centralna banka/inflaciono targetiranje, socijalna sigurnosna mreža, ciljano ("targetirano") smanjenje siromaštva.

kojima je primjenjivan. Domaći kritičari (u BiH i bližem okruženju) polazeći od ideoloških osnova, kritikuju primjenu "Vašingtonskog konsenzusa" i očigledno smatraju (podrazumijeva se jer drugu alternativu obično i ne nude) da bi stari model državnog intervencionizma dao bolje rezultate (socijalizacija gubitaka i uzaludno pomaganje propalih firmi, usmjeravanje akumulacije u državne prioritete, intenzivno zapošljavanje u javnom sektoru, finansijska represija, kupovina socijalnog mira davanjem svakome pomalo i sl.). Ako "Vašingtonski konsenzus" nije dao očekivane rezultate na domaćem terenu, po našem mišljenju razlog je upravo što su nove (stare) snage odnosno društveno-političke elite na neki način vršile određenu opstrukciju tokom provođenja nužnih reformi uz neadekvatno korišćenje donatorske pomoći. Neuspješnu privatizaciju je vodio domaći faktor koji je to istovremeno cijenio i kao "priliku", uz neizbježnu mentalnu bliskost "socijalističkoj matrici" te nedostatak vlastitih vizija oporavka i koncepta ekonomske politike. Pitanje je koliko u našim uslovima pomaže kritika Vašingtonskog konsenzusa. Racionalnije bi bilo prihvatiti tržišna pravila igre i nastojati da se ostvari progres. Treba imati u vidu da je država u BiH veoma krhka tvorevina bez izgrađenih institucija. Teško je očekivati da će sada država svojom jačom direktnom intervencijom izvući ekonomiju i društvo iz problema koje je sama napravila. Teško je vjerovati da država i njeni različiti nivoi u BiH mogu biti u dogledno vrijeme mnogo bolji ako do sada nisu uspjeli izgraditi institucije i poboljšati izuzetno slabe institucionalne kapacitete države. Pomoć međunarodne zajednice je neophodna, ali ona sprečava rast kapaciteta države i, ako međunarodna zajednica izgubi interes, najvjerovatnije je da će se postkonfliktne države vratiti u prethodno stanje (Fukujama F. 2007.s.112-118.). Generalno, država je nesposobna da uspješno realizuje opšte interese. Ona ustvari predstavlja destruktivnu silu "koja iz privrede i od stanovništva bezobzirno isisava životne sokove", ističe Ljubomir Mačar (Politika, 18.juni.2011.).

Naime, kako se pokazalo, aktuelna kriza je izazvala jake kritike neoliberalnog koncepta, ali nije bitnije uticala da bi se u svijetu generalno pristupilo napuštanju tog koncepta, kako na globalnom planu tako i na nivou nacionalnih ekonomija tranzicionih zemalja. Jedini vidljiv rezultat antikriznog djelovanja država je da one, skupa sa međunarodnim finansijskim institucijama, jako pomažu sanaciju ugroženih finansijskih institucija i državnih finansija te su u tom kontekstu osnažile standarde bankarske supervizije. U SAD se tek razmatra mogućnost jačeg oporezivanja bogatih kategorija stanovništva.

Kada se posmatra prvih deset zadataka iz "Vašingtonskog konsenzusa", može se konstatovati da je njih devet skoro u potpunosti realizovano u BiH, kao i u zemljama bližeg okruženja. Ostali su u toku, manje ili više, efikasne implementacije a mnogi ostaju kao značajni zadaci za budućnost. Kritičari ovog pristupa gube iz vida da ova doktrina predstavlja samo spisak opštih recepata za korektno i disciplinovano vođenje ekonomske politike. Kreiranje programa i ekonomskih politika pojedinih zemalja sa kojima MMF pravi aranžmane se bazira na ovim principima. Međutim, ti programi i skup politika nisu isti za sve zemlje već se prilagođavaju konkretnim okolnostima zemlje učesnice u programima. Najzad, treba biti svjestan činjenice da tekuće ekonomske politike podržane sredstvima Fonda ne zamjenjuju vlastite strategije razvoja i rasta koje zemlje moraju imati. Jedino otvoreno pitanje kod implementacije paketa reformi je, ono što i Džon Vilijamson ističe, da je nužno voditi računa o redosljedu faza implementacije i dobrom tempiranju pojedinih poteza. Tako npr. on ističe potrebu prethodnog jačanja izvoznog sektora pa tek onda provođenje trgovinske liberalizacije. Kod nas je to obrnuto rađeno. Vilijamson ističe kao dobar momenat za liberalizaciju priliva stranog kapitala trenutak kada se netradicionalne izvozne djelatnosti čvrsto uspostave, kada se obezbijedi

fiskalna disciplina i kada se uvozni režim i domaći finansijski sistem liberalizuje (Montiel J.P.2003.)⁴.

MMF posvećuje posebnu pažnju pitanju institucionalne izgradnje u zemljama članicama kojima pruža finansijsku i tehničku pomoć. To podrazumijeva izgradnju kapaciteta neke zemlje preko kojih bi se formulisala i efikasno implementirala politika ekonomskog rasta na putu dostizanja Milenijumskih ciljeva. Izgradnja kapaciteta i zdravih institucija u cilju jačanja poštovanja zakona i kreiranja i implementacije kvalitetne vladine politike je ključna za ekonomski rast. Institucije su, na primjer, igrale ključnu ulogu u izgradnji performansi ekonomija u Istočnoj Aziji (Rodrik D. 1997.). Razlike u kvalitetu institucija utiču na to da neke zemlje imaju brži i uspješniji razvoj od drugih. Indeks institucionalnog kvaliteta koji kombinuje mjere kvaliteta birokratije, snagu vladavine prava, rizik eksproprijacije i rizik kršenja ugovora od strane vlade, objašnjava razlike u rastu između zemalja. To su razlike koje nisu atributi klasičnih varijabli kao što su akumulacija kapitala, tehnički progres i porast radne snage. I druga istraživanja ističu kvalitet institucija kao bitnog faktora u objašnjavanju rasta (Rodrik D, Subramanian A. i Trebbi F.,2002.)⁵.

Komentatori i "analitičari" u BiH i regionu stalno ističu kako je neoliberalni koncept bio poguban za ekonomije u tranziciji te kako je istrošen i praktično propao. Očigledno je riječ o zamjeni teze. U realnom svijetu, koncept tržišne ekonomije, liberalizacije i globalizacije još nije zamijenjen nekom novom paradigmom. "Krivca" treba tražiti na drugoj strani odnosno kod kreatora i realizatora reformi. Na čelu mnogih vlada na nivoima entiteta i na nivou BiH su se izmijenili brojni ekonomisti, stručnjaci, profesori univerziteta. Međutim, to nije rezultiralo nikakvom vlastitom ekonomskom strategijom niti politikom, ni na nivou entiteta, ni na nivou BiH. Strategiju i politiku su praktično definisale međunarodne finansijske institucije.

Aktuelna kriza je automatski poslužila kao ključni argumenat u sve jačoj kritici neoliberalnog koncepta. Zbog toga su u praksi industrijalizovanih zemalja pogođenih krizom pokrenuti procesi jačanja državne regulacije, pogotovo u finansijskoj sferi. Proces (re)regulacije se fundamentalno razlikuje od državne intervencije o kojoj inače domaći akteri ekonomske politike primarno razmišljaju i prizivaju je.

Liberalni koncept je kod nas primijenjen u aspektu privatizacije, liberalizacije i otvaranja zemlje za tokove roba i kapitala. Neoliberalni koncept je primijenjen na proizvodni i uslužni sektor domaće ekonomije te finansijsku sferu. Ako je neko pogođen, onda su to nezaposleni zaduženi građani te mladi i stariji nezaposleni ljudi. Za lošu privatizaciju i raširenu korupciju zna se ko je kriv, tako da

⁴ Liberalizacija nije jednostavan proces i oko toga postoji mnogo kontroverzi. Najveći problem je što su tokovi kapitala reverzibilni. Informacije koje ima manja grupa investitora i njihova ponašanja na bazi njih utiču na djelatnost većine ostalih učesnika u ekonomiji. Panika i povlačenja kapitala uz lošu regulaciju i superviziju (dozvoljavanje da se kratkoročnim sredstvima iz inostranstva finansiraju dugoročni projekti) i obrnuta kretanja kapitala su uzrokovala mnoge krize. Zemlje koje su zadržale kontrolu kapitala prije azijske krize (Indija, Kina) su izbjegle krizu (Bagvati J.2008.).

⁵ Branioci slobodnog tržišta smatraju da su potrebne jake institucije tržišta (zakoni, obezbjeđenje vlasničkih prava, agencije za procjenu kreditnog rejtinga) da bi se obezbijedila konkurencija koja ne odgovara kapitalistima i moćnim interesnim grupama koje stoga i ne žele jake institucije. Borba za tržište je u suštini borba protiv monopola i etabliranih struktura. Otvaranje prema inostranstvu treba da eliminiše domaće monopole koji sprečavaju konkurenciju što dovodi do nazadovanja finansijskog i ekonomskog rasta. Na taj način se pomaže "da se kapitalizam čuva od kapitalista" (Rajan G.R. Zingales L. 2007).

kritika liberalnog koncepta samo zamagljuje problem. U zemlji vlada korupcija i nepotizam, ogromna nezaposlenost, rasipnička državna potrošnja od strane vlasti, u kojoj je, uzgred budi rečeno, i veliki broj ljudi iz prethodnog sistema, pa je i teško očekivati od njih da drugačije misle i da se ravnaju prema drugačijem sistemu vrijednosti. Elite ovdje nastavljaju da žive i da se ponašaju po pravilima koja su važila u socijalizmu (javni sektor i zaposleni u njemu), a širokim narodnim masama je ponučen isključivo kapitalizam. Potrošena i proćerdana ogromna finansijska sredstva za postkonfliktnu obnovu nisu dala velike efekte. Korupcija znači lošu alokaciju resursa. Intervencionističke mjere vlasti znače to isto jer su pod direktnim uticajem politike⁶.

Takav pristup (politika i slabe institucije) je, izmeću ostalog, morao dovesti i do *dramatičnih regionalnih ekonomskih razlika*. Dovoljno je samo pogledati sajtove najrazvijenijih opština u zapadnom dijelu Republike Srpske i siromašnih opština na istoku. Kod npr. dvije opštine u istočnom dijelu RS (Pale, Trebinje) o ekonomiji se uopšte ne govori, s obzirom da je i nema, osim o prirodnim ljepotama, šumskim plodovima i ljekobilju, etno selima. U jednoj razvijenijoj, nevelikoj opštini u zapadnom dijelu Republike npr. djeluje preko 1000 malih firmi i 530 preduzeća, a 10330 je ljudi zaposleno dok je na birou rada tek 2036 lica. Na Palama ima 6 puta manje malih preduzeća i tek 25 firmi. Da li su jedni toliko preduzetniji, vredniji i obrazovaniji, a drugi lijeni i nesposobni? O glavnom gradu RS da se i ne govori. Onda nije ni čudo što je crkva jedan od najvećih preduzetnika u Istočnoj Hercegovini.

3. Reakcije na krizu politike javnih prihoda i rashoda

Ugroženost budžetskih prihoda uzrokovana recesijom je potakla reakciju domaćih vlasti u pravcu povećanja poreskog tereta sa očiglednom dominacijom fiskalnih u odnosu na kontraciklične ciljeve. Bolja politika sa aspekta kontracikličnog djelovanja bi bila da se išlo na efikasniju naplatu postojećih javnih prihoda te posebno značajniju redukciju na rashodnoj strani budžeta. Povećanje stopa poreza na dohodak i doprinosa znači jače finansijsko opterećenje rada i eskalaciju problema nezaposlenosti. Time fiskalna politika u BiH i RS ima izrazito prociklično djelovanje. To znači da državna svojom poreskom politikom i politikom javnih rashoda pojačava recesionu fazu ciklusa⁷.

Kao jedan od odgovora na krizu u svim zemljama države su preuzele obavezu zaštite najsiromašnijih. Planiran je miks mjera kao programi transfera novca, subvencije stambenih troškova, finansiranje radno intenzivnih infrastrukturnih projekata i osiguranja za nezaposlenost. Budžet u RS za 2011. godinu predviđa ukidanje subvencija za električnu energiju najsiromašnijim kategorijama stanovništva kao i određenih prinadležnosti za izvjesne kategorije boračke populacije.

⁶ Primjer za to je Investiciono razvojna državna banka u RS gdje ima dosta indicija da se sredstva usmjeravaju na bazi političkih kriterija. Generalno ključni problem djelovanja državnih banaka je što se teško može eliminisati jak upliv politike, što je pogotovo slučaj u zemljama sa slabim institucijama kao što je naša.

⁷ Država bi trebala pomagati svojim dužnicima da izađu iz krize i vrata dugove. Inače, u toku je 42.085 postupaka prinudne naplate ukupnog poreskog duga u iznosu 241,3 miliona KM. Država bi očigledno morala voditi mnogo sofisticovaniju politiku oporezivanja i naplate poreza da ne bi dodatno gušila firme koje su u gubicima zbog ekonomske krize. Ne bi se smjelo pristupati arbitrarno pa npr. firmama koje preko firmi majki iznose kapital prihvatati račune za neplaćene poreze koje podnose Vladi. Firme koje bilježe visoke dobitke plaćaju porez u ratama ("Milioni zarade a porez na rate" naslov je članka u Blicu od 16.07.2011.). Paradoksalno je da su velika preduzeća i najveći dužnici poreza i doprinosa. Dakle, kao adekvatan odgovor na recesiju očekivalo bi se da država smanji teret poreza i doprinosa, sofisticovanije i efikasnije naplaćuje poreska dugovanja i što je jednako važno, smanji nepotrebne javne rashode uz ozbiljan program štednje.

Potrošnja državnog aparata se ne smanjuje a ne planiraju se javne investicije u radno intenzivne djelatnosti. Mediji stalno izvještavaju o nepotrebnim državnim rashodima i rasipanjima sredstava ("Na zakupnine planiraju da potroše 32 miliona KM" je naslov u Glasu Srpske od 22. juna 2011. godine, a odnosi se na zajedničke institucije koje su tu sumu povećale za 14% u odnosu na prošlu godinu). Pojedina ministarstva na nivou BiH probijaju budžete kao npr. Ministarstvo inostranih poslova. Revizorski izvještaji govore o rasipništvu čak i kod Ustavnog suda BiH koji bi morao biti vrh moralne i etičke vertikale u svakom društvu itd. Tu je i kontinuelni rast broja zaposlenih u državnoj upravi, otvaranje brojnih državnih agencija (formirane su 43 državne agencije) od kojih neke skoro da ništa ne rade. Čini se da nemaju nikakvu drugu svrhu osim da uposle ljude i sl. Tu su zatim opštine (koje probijaju budžete, naduvavaju razne troškove i sl.), vlade pokrivaju gubitke javnih preduzeća, prekoračuju budžet u pogledu materijalnih troškova, vrše se preuzimanja obaveza u nekim ministarstvima mimo planiranog budžeta, premašuju planirana sredstva za kapitalna ulaganja i nabavku opreme. Pored prekoračenja budžeta postavlja se pitanje i opravdanosti određenih stavki planiranih u budžetu (finansiranje medija, političkih stranaka i sl.)⁸. To su samo neki primjeri pretjeranih trošenja. Štedi se na subvencijama za poljoprivredu i ulaganjima za seosku infrastrukturu i puteve što je, prema poznatom "Spenceovom izvještaju" (IBRD, 2008.), takođe "loša ideja".

Nepodijeljen je stav ekonomista i eksperata međunarodnih finansijskih institucija da se za fiskalnu politiku kao prioritetan zadatak nameće štednja odnosno ograničavanje i smanjenje javnih rashoda. Smanjenje budžetske potrošnje pozitivno djeluje na umanjeње spoljnotrgovinskih debalansa, na makroekonomsku stabilnost, realni efektivni devizni kurs.

Pored preduzeća koja su u problemima niz godina, jedan dio poslodavaca ne isplaćuje plate i doprinose što je potpuno neprihvatljiva praksa. Uloga kontrolnih organa države je u ovom domenu očigledno zakazala⁹. Javnost postavlja zahtjev da se neisplaćivanje plata i doprinosa tretira kao

⁸ Izvještaj glavne službe za reviziju RS od 06. septembra, 2011. godine, ukazuje na deficit budžeta Republike Srpske za 2010. godinu koji se mnogo razlikuje od zvaničnih podataka, a govori o deficitu budžeta u iznosu od 772,8 miliona maraka što je više za 105,8 miliona maraka od prikazanog u konsolidovanom izvještaju Vlade RS za 2010. godinu. Kumulativni deficit fondova iznosi 338.3 miliona KM (Glas Srpske, 07.09.2011. s.6). Prema nalazima revizije najmanji iznos deficita budžeta RS je bio u 2008. godini, u 2009. godini je iznosio 445.1 milion da bi u 2010. godini dostigao iznos od 772.7 miliona KM. S obzirom na deficite, Vlada RS je donijela odluku da se Fond PIO, umjesto kratkoročnog zaduženja, zaduži dugoročno (deset godina) u iznosu od 70 miliona KM radi održavanja tekuće likvidnosti. Vraćanje kredita se očekuje od Penzijskog rezervnog fonda. S druge strane, poslodavci u RS radnicima duguju za plate i doprinose 1.6 milijardi KM. Dugovanja Fondu PIO iznose 298,5 miliona KM i 52 miliona nenaplaćene kamate. Od ukupnog duga Fondu PIO, 195 miliona se odnosi na dugove firmi u predstečajnom ili stečajnom postupku.

⁹ Opšta nelikvidnost i dugovi jako opterećuju privredu u RS. Visoki doprinosi utiču na otpuštanje radnika. Cijeni se da vlasnik svake trgovine mora da otpusti jednog radnika. Niska tražnja jako smanjuje promet u trgovini pa to, uz konkurenciju velikih tržišnih centara, utiče da se mjesečno u RS zatvori 300 radnji (Press, 3.09.2011.s.8.). Cijeni se da je bez posla po tom osnovu ostalo oko 1500 ljudi. U 2008. godini u Banjaluci je poslovalo 1100 trgovinskih radnji, a sada 600. Prema podacima Agencije za mala i srednja preduzeća u RS je 2010. godine otvoreno 2700 zanatsko- preduzetničkih radnji, a zatvoreno 4200 zanatsko-preduzetničkih radnji. Preduzeća Fondu zdravstvenog osiguranja duguju 170 miliona KM, a Fondu penzijskog osiguranja oko 299 miliona KM. Poreska uprava RS je blokirala trenutno račune 3410 firmi zbog poreskih dugova a u čitavoj BiH je blokirani bar jedan račun kod 31.236 preduzeća (Blic,3.09.2011., Press, 24.09.2011s.6.) što je za 15% više nego prošle godine. Tokom 2011. godine u stečaj je otišlo 1200 preduzeća. Preduzeća u Republici Srpskoj npr. duguju 243 miliona maraka za poreze (i privatna i državna) tako da su blokirani računi 7200 preduzeća što je blizu deset odsto svih registrovanih preduzeća u RS odnosno 77.330 firmi (Press, 15.decembar 2010.). Ukupni poreski

krivično djelo (što je u Hrvatskoj već na snazi). Poreska uprava vrlo rijetko kontrolira poslodavce. Problem je što takvi poslodavci dovode u neravnopravan položaj one koji uredno izmiruju svoje obaveze. Predsjednik unije poslodavaca smatra da potezanje odgovornosti poslodavaca mora da bude sinhronizovano uračeno u širem kontekstu fiskalne discipline jer mnogi poslodavci ne mogu da naplate svoja potraživanja, pa čak i potraživanja od države (Glas Srpske, 25. avgust, 2011.s.3.). Dakle, može se uočiti opšti problem *finansijske nediscipline* koja nosi krupne negativne posledice na fiskalnu stabilnost ali i normalno poslovanje preduzeća.

U neposrednoj budućnosti ostaje kao glavni zadatak svih nivoa vlasti da energično smanjuju nepotrebne rashode i mnogo efikasnije rade kako bi se ublažili strašni efekti krize. Za sve zemlje, pa i najbogatije, kriza je nametnula potrebu štednje pa je logično da se takav pristup usvoji i u BiH kao zemlji sa niskim dohotkom. Dakle, trebalo bi da slijedi radikalno smanjenje rashoda i snižavanje plata u javnom sektoru i njihovo dovođenje na prosječne nivoe plata u privredi.

4. Direktna javna intervencija

Kako je MMF sa krizom popustio u svojim strogim zahtjevima i smanjio uslovljavanja, tako je dozvolio vođenje "komotnijih" politika u zemaljama pogođenim krizom koje su korisnici Fondovih sredstava i koje sklapaju aranžman sa MMF-om. Zato dolazi i do dinamičnog rasta javnog trošenja u BiH, kroz subvencije, grantove, razne bespovratne pomoći pojedincima i institucijama, preduzećima i sl. Prema zvaničnim podacima, od 2003. do 2009. godine (Godišnji izvještaj CBBiH, 2010.s.192.) na takve vrste transfera u BiH, na svim nivoima vlasti, potrošeno je 5,5 milijardi KM. Dok su ukupni rashodi rasli po prosječnoj godišnjoj stopi rasta od 11, 1% što je *nesrazmjerno više* u odnosu na ekonomski rast u zemlji, dotle su grantovi, subvencije i ostali transferi rasli po još većim stopama rasta odnosno 14,4%, a same subvencije po stopi od 18% prosječno godišnje.

Revizorski izvještaji u Federaciji BiH govore da nema jasnih i mjerljivih kriterijuma za dodjelu budžetskih sredstava tog tipa, niti dokaza o namjenskoj potrošnji. U javnosti se za Federaciju BiH iznosi podatak da je od 2007. do 2010. godine potrošeno 3,7 milijardi KM na transfere pojedincima, neprofitnim organizacijama, javnim preduzećima, podsticaje i ostale transfere. (Dani, 19.08.2011.s.5.). Problem je nepostojanja kriterijuma za dodjelu sredstava, neadekvatna primjena postojećih, određivanje visine dodijeljenih sredstava, nesklapanje ugovora, nepraćenje i mjerenje rezultata odnosno efekata korištenih sredstava, netransparentnost i uopšte arbitrarnost pri dodjeli sredstava.

Zbog aktuelne ekonomske krize, MMF ne insistira na strogoj zabrani vladama da intervenišu direktnije u privredi. Pored intervencija Vlade Federacije, to isto je obilato činila i Vlada RS pa je tako nedavno uložila 50 miliona KM u akcije privatizovanih firmi te u neke od najslabijih banaka u RS i jedno malo osiguravajuće društvo u velikim problemima. Kada treba spašavati neku finansijsku instituciju, u praksi razvijenog svijeta važi pravilo "to big to fail". To znači da država spašava svojim finansijskim injekcijama institucije koje su od nacionalnog značaja s obzirom na veličinu njihovih aktiva. Bankrot takve institucije bi u propast povukao ogroman broj preduzeća i klijenata čime bi pored finansijskog kolapsa došlo do kolapsa u realnom sektoru. Budući da se to ne smije dozvoliti, država spašava takve institucije. Međutim, nije poznata praksa da država spašava male banke i finansijske institucije koje su u problemima. Upravo suprotno, mala preduzeća i male loše banke i

dugovi svih poreskih obveznika u RS između ostalog govore i o priličnoj neefikasnosti poreske administracije te upućuje na multiplikovanje problema koje takva preduzeća kreiraju za partnere i druge učesnike u ekonomiji.

finansijske institucije, ako su neuspješne, idu u stečaj ili restruktuisanje dok se država u to ne miješa. Kod nas je, dakle, iskorišćena krizna situacija da se inauguriše do sada nepoznata praksa spašavanja malih, loših privatnih ekonomskih subjekata. Tako smo mi očigledno "tvorci" jednog, do sada nepoznatog, inovativnog koncepta, koji bi se mogao označiti izrekom "to small to fail".

Ulaganje u loše firme u svijetu privatnog kapitala je legitimno jer privatna sredstva ljudi mogu ulagati u loše firme koje će se nakon restruktuisanja oporaviti, porašće im vrijednost a potom će se prodati. Riječ je o špekulativnim ulaganjima ali legitimnim jer je riječ o privatnim sredstvima. Kada država investira, postavlja se pitanje da li ona smije ići u rizična ulaganja jer je riječ o sredstvima poreskih obveznika sa kojima se mora postupiti sa najvećom pažnjom. Drugo važno pitanje je kome će država dodjeljivati svoja sredstva. Kako je već istaknuto, Vlada RS je kupila 19 preduzeća koja je platila blizu 50 miliona. Poslednja kupovina je kupovina "Jelšingrada" (sredinom 2011.g.) za 8,3 miliona maraka. Namjera je da se održe firme i zaposleni, a cilj da se te firme restruktuišu a potom prodaju. Prodati su samo rudnik „Miljevina—i drvena industrija „Borja—Teslić. Od svih kupljenih preduzeća samo jedno pozitivno posluje i zarada Vlade (dobit) iz tog "biznisa" je "96 maraka". Gubitak tih preduzeća za godinu dana iznosi 3,3 miliona KM (www.capital.ba). Iako su motivi za takve intervencije u osnovi razumljivi (očuvanje zaposlenosti i efikasniji stečaj preduzeća) riječ je o najrizičnijim investicijama što sebi može dozvoliti isključivo privatni kapital ("venture capital", "hedge" fondovi npr.) a ne država koja upravlja javnim sredstvima.

U Federaciji BiH su milioni izdvojeni za "Krivaju" iz Zavidovića, Ťeljeznice FBiH, rudnike uglja, za podsticaje poljoprivredi i druge, pri čemu su rezultati vrlo problematični.

Ovakva uloga države u našim okolnostima je sada neprihvatljiva, pogotovo jer joj na raspolaganju stoji samo vrlo uzak prostor u ekonomskoj politici odnosno fiskalna politika, provođenje strukturnih reformi te stvaranje povoljnijeg okruženja za investiranje i privlačenje stranih investicija. U tom kontekstu treba spomenuti da je Vlada RS, na primjer, povećala porez na plate i doprinose te uvela porez na dividende i oporezivanje prihoda od kapitala, što u krajnjem neće bitno doprinijeti prikupljanju sredstava u budžetu sa krajnjom posljedicom u vidu poskupljenja rada i destimulacije novog zapošljavanja. To će nadalje usporiti proces ulaganja, ne samo domaćih već i inostranih, koja su inače već dramatično smanjena¹⁰.

Nezaposlenost je jedan od najvećih i najdugotrajnijih problema u BiH¹¹. Od ukupnog broja zaposlenih skoro polovina je zaposlena u uslužnim djelatnostima (Bilten CBBiH, 2.2010). U javnoj

¹⁰ Porast prihoda u skladu sa rastom proizvodnje je ciklički neutralan pri čemu rashodi prate potencijalni output. Međutim, Vlada Republike Srpske je povećala poreze i doprinose na bruto platu sa 30,6% na 33%, ukinut je neoporezivi dio plate od 250 maraka a porez na dohodak je povećan sa 8% na 10%. Uvedeno je oporezivanje dividendi. Opšti učinak ovog povećanja poreza na dohodak nije u cjelini značajan za budžet jer se odnosi na samo 10% ukupnih prihoda budžeta RS (porašće za 14 miliona KM odnosno što će predstavljati samo 0,4% konsolidovanog budžeta RS). Ukidanje neoporezivog dijela dohotka najviše pogađa nisko plaćena zanimanja (u metalnoj i nekim drugim granama prerađivačke industrije, građevinarstvu, trgovini...). Poreskom politikom država oporezuje rad i čini ga skupim. Povećanje poreza na dohodak od 2,4% na godišnjem nivou znači povećanje za jednu cijelu mjesečnu zaradu. Branioci bi istaknuli da je to najniža stopa u regionu, ali i PDV je sa najnižom stopom u regionu pa bi čak bilo uputnije razmišljati o stopi PDV-a nego da se opterećuje privreda.

¹¹ Prema anketi o radnoj snazi, u BiH je 2010. godine bilo zaposleno 842.831 stanovnika dok je u 2009. godini bilo zaposleno 859.218 stanovnika što je manje za 16.387 zaposlenih, a to znači 0,6 procentnih poena manju stopu zaposlenosti koja sada iznosi 32,5%. Broj nezaposlenih se povećao u decembru u 2010. u odnosu na

upravi i odbrani te obaveznom socijalnom osiguranju je zaposleno 10,5% ukupno zaposlenih, a u obrazovanju 8,7% zaposlenih. U preraĉivaĉkoj industriji je zaposleno 19,3%, a u trgovini na veliko i malo 18,4%. U javnim sluĉbama je zaposleno skoro koliko i u preraĉivaĉkoj industriji što govori da rast zaposlenih u upravi i javnim sluĉbama predstavlja "poslednje utoĉište" za nezaposlenu radnu snagu. Uzgred napomenimo da se to smatra jednom od "loših ideja" na koju se, izmeĉu ostalih, ukazuje u tkzv. "Spenceovom izvještaju" (IBRD, 2008.p.68). Kada se pogledaju podaci o prosjeĉnim platama, uoĉava se da su prosjeĉne plate najveće i to više nego dvostruko od prosjeka (prosjeĉna neto plata u BiH u ĉetvrtom kvartalu 2010. godine je bila 494 KM) u finansijskom posredovanju (1.227 KM), snabdijevanju elektriĉniom energijom, gasom i vodom (1.125 KM), javnoj upravi (1.102 KM) i obrazovanju (857 KM). U preraĉivaĉkoj industriji prosjeĉne plate iznose 567 KM, u trgovini 563 KM i ugostiteljstvu 535 KM.

Ovakve relacije u prosjeĉnim primanjima upućuju na odreĉenu anomaliju koja odstupa od osnovnih principa trĉišne ekonomije koje aktuelna vlast navodno slijedi. Dakle, svi oni sektori koji su u privatnom vlasništvu i koji posluju na trĉištu i trĉišnim principima (izuzev finansijskog posredovanja) ostvaruju više nego dvostruko manje zarade nego netrĉišni sektori. Kada se tome doda ĉinjenica da privatni sektor nastoji racionalisati broj zaposlenih zbog troškova, a javni sektor naprotiv zapošljava i više nego što je realno potrebno, onda je jasno da se ključni problem krije kod domaćih nosilaca ekonomske politike. U razvijenom svijetu vlada logika da su zarade u trĉišnom sektoru ekonomije mnogo veće jer je i produktivnost rada u tom sektoru veća a i rizici gubitka posla su veći nego u javnom sektoru. Posao u javnom sektoru, pogotovo našem, u nekoj mjeri je sigurniji pa i u odreĉenoj mjeri manje zahtjevan (imajući u vidu da se ne "štedi" u radnoj snazi kao u privatnom sektoru) te su i plate u tom sektoru relativno niĉe.

Šta je npr. drĉava mogla i trebala da uradi ali je propustila? Najsvjetiji primjer je vezan za problem prezaduĉenosti graĉana i preduzetnika te po klijente loših ugovornih uslova za kredite (valutna klauzula i vezivanje kredita za švajcarski franak). Naime, da su graĉani i vlasnici malih i srednjih firmi bili finansijski pismeniji, ne bi bezglavo i bezuslovno uzimali kredite i išli u pretjerano zaduĉivanje. Isto tako, ne bi u tolikoj mjeri dobijena sredstva usmjeravali u neopravdanu finalnu potrošnju. To je u krajnjem imalo za posledicu povećan uvoz, ĉime su samo pojaĉavani postojeći makroekonomski debalansi. Drĉava nije ništa uradila na zaštiti potrošaĉa u sektoru finansijskih usluga. Institucionalizovanje regulative i supervizije finansijskog sektora je pruĉilo korist i zaštitu privatnim finansijskim institucijama, ali drĉava nije brinula o konzumentima, što je morala. Zato je došlo do prezaduĉenosti, pogoršane otplate dugova i rasta loših aktiva banaka te problema duĉnika koji su uzeli kredite indeksirane u švajcarskim francima. U Srbiji je tek nedavno, sa velikim zakašnjenjem, kada su se graĉani već zaduĉili pod lošim uslovima, usvojen zakon o zaštiti potrošaĉa finansijskih usluga dok to kod nas još nije uĉinjeno. Uloga drĉave je veoma vaĉna, a kod nas ona oĉigledno ne radi ono što bi trebala, nego vrši redistribuciju i pogoršava alokaciju resursa u ekonomiji. Ne valja kada drĉava malo radi, ali takoĉe ne valja ni kada "previše" radi, pogotovo ono što ne bi smjela.

Prethodno izneseni podaci o masovnijem zatvaranju malih preduzetniĉkih radnji bi trebalo da zabrinu nosioce ekonomske politike jer to znaĉi sve veći pritisak na zaposlenost. Uloga drĉave je da

2009. godinu, za 42.771. lice (sa 272.339 nezaposlenih 2009. godine taj broj je povećan u 2010. godini na 315.110 nezaposlenih lica). Ukupna stopa nezaposlenosti je sa 29,0 u 2007. godini, pala na 23,4% u 2008. godini da bi u 2010. godini porasla na izuzetno visokih 27,2%. (Godišnji izvještaj CBBiH, 2010.s.22)

preduzme mjere da se malim radnjama i firmama olakša poslovanje kao npr. pružanjem pomoći u vezi sa režijskim troškovima (cijena struje i sl.), boljeg poreskog tretmana (smanjenja poreza na plate) i sl. kako bi te firme mogle opstajati a ne da se ubrzano zatvaraju ili prelaze u sivu zonu poslovanja. Pomoć bi im morala pružati i lokalna zajednica. Veliko je pitanje da li je korisnije pomagati velika loša državna preduzeća i prođavati im kraj trošeći velike javne resurse ili pružati određene podrške sektoru *malih radnji i preduzeća*.

Relevantna međunarodna istraživanja ukazuju na činjenicu da nezavisna Centralna banka i zdrave budžetske institucije vode ka nižem stepenu javnog zaduživanja i nižem nivou deficita (Gollwitzer S. & Quintin M. 2010. p.7.). Što je viši nivo institucionalnog okruženja u smislu transparentnosti, kontrole, odgovornosti, vladavine zakona, to su i budžetske institucije nezavisnije. U slabijem institucionalnom okruženju one su vrlo zavisne. Vjerovatnije je da će se zdrave budžetske institucije uspostaviti u zemljama sa većom vladavinom prava za elite. Nezavisnost centralne banke je lakše postići jer se vođenje politike delegira na instituciju odnosno na nezavisnu agenciju (Slučaj Centralne banke BiH). Kod budžetskih institucija riječ je o potrebi samodisciplinovanja u vođenju politike. Da bi se uspostavio veći stepen samodiscipline, nužna je jaka institucionalna osnova koja takođe uspostavlja samodisciplinu političkoj klasi koja je uključena u to. Domaće institucionalno okruženje je dosta slabo sa slabim institucijama i vrlo je teško očekivati samodisciplinovanje političke klase, na šta smo pokušali ukazati u ovom kratkom osvrtu.

Pošto generalno nema tih politika koje bi spriječile negativne uticaje međunarodne recesije na domaću ekonomiju, onda su nužne politike koje bi u nekoj mjeri povećale domaću otpornost na negativne uticaje. Neophodne reforme je nužno brže provoditi, stalno poboljšavati poslovno okruženje a javne finansije postaviti na održive osnove što, kako smo se na osnovu ovdje prezentovanih činjenica uvjerali, do sada nije bio slučaj.

5. ZAKLJUČAK

Najrelevantniji prostor za kontraciklično djelovanje nosilaca ekonomske politike u BiH se nalazi u okvirima vođenja fiskalne politike. To znači radikalno smanjenje državnih rashoda i veću štednju, uvođenje poreskih olakšica i stimulisanje zapošljavanja i investiranja. Država mora da se okrene ka *regulisanju* mnogih sfera ekonomije i društvenog života što joj je inače osnovni zadatak, a ne da direktno interveniše u privredi jer je upravo njena intervencija i dovela do ovakvog stanja. To znači da će biti nužno vrlo brzo mijenjati koncept ekonomske politike u smislu okretanja ka rastu proizvodnje, jačanju konkurentnosti i izvoza. Dosadašnji koncept ekonomskog rasta koji se zasnivao na potrošnji i privatnom i javnom zaduživanju, rastu uvoza, teško može opstajati. Vlasti se moraju odreći intervencionizma a raditi ono što im je osnovni zadatak a to je stvaranje pogodnog ambijenta za investiranje i biznis odnosno poboljšavanje poslovnog okruženja što inače ne čini ni blizu dovoljnog. Javna potrošnja mora biti ograničavana kroz oštru redukciju rashoda a ne kroz povećanje fiskalnog opterećenja privrede i biznisa. Ukoliko se to ne bude činilo, posledično je ubrzanje rasta javnog duga čiji je početak evidentan. Javni dug je ionako visok, pogotovo imajući u vidu sve veći teret otplata. Nosiocima ekonomske politike u BiH na raspolaganju stoji vrlo malo instrumenata. S obzirom na prisustvo valutnog odbora i zakonom fiksiran devizni kurs, monetarna politika i politika deviznog kursa, inače vrlo značajni instrumenti ekonomske politike, nisu raspoloživi. Ostaje samo fiskalna politika kao važan i vrlo operativan instrument politike. Ponašanje nosilaca ekonomske politike u kriznom periodu je pokazalo da fiskalni i politički prioriteti imaju primat. Rast javnih rashoda i arbitrarna intervencija, kako na strani poreske politike tako i na strani

rashoda i direktne intervencije u privredi, pravađu se kvazi kejnziđanizmom. Rast javnih rashoda u ovakvoj ekonomiji doprinosi isključivo rastu eksternih debalansa a ne rastu zaposlenosti i izvoza. Što je najgore, intervencija dovodi do arbitrarne preraspodjele i rasipanja javnih resursa. Kejnziđanska politika javnih rashoda ima smisla samo ako se njome mogu aktivirati neiskorišćeni domaći kapaciteti što ovdje nije slućaj. Povećanje poreskog pritiska je, kako smo vidjeli, dovelo do pojaćavanja recesionih efekata. U voćenju ekonomskih politika zemalja u kojima su raćeni programi, MMF je dozvolio odrećena labavljenja i odrećeni stepen diskrecije kod izbora nekih politika (deviznih kurseva). Mećutim, nije se bitno odstupalo od temeljnih principa koje MMF uporno slijedi. Dakle, ćvrsta budćetska ogranićenja odnosno ortodoksna fiskalna politika, inflaciono targetiranje, politika prilagodljivih deviznih kurseva. Insistiranje na strukturnim promjenama je za sada stavljeno u drugi plan što ne sprećava domaće vlasti da tome posvete mnogo više paćnje u narednom periodu.

LITERATURA:

1. Alberola E. Molina L. (2000), *Fiscal Discipline and Exchange Rate Regimes-Case for Currency Boards?*, Banco de Espana-Servicio de Estudios, Documento de Trabajo, No.0006
2. Bagvati J. (2008), *U odbranu globalizacije*, Sluťbeni glasnik, Beograd.
3. *Blokada raćuna 3400 firmi*, 03.09.2011., Blic.
4. CBBiH, (2009), *Godišnji izvještaji CBBiH za 2009. godinu i 2010. godinu*.
5. CBBiH, (2010), Bilten CBBiH, br.1., br. 2.,br. 3.
6. Demekas G.D., McHugh J.I.,Kosma T.(2002), *The Economics of Post Conflict Aid*, IMF Working Paper, No.198/02.
7. Fukujama F. (2007), *Graćenje države*, Filip Višnjić, Beograd.
8. *Gase 300 radnji mesećno*, 03.09.2011., Press.
9. Gollwitzer S. and Quintin, M(2010) *The Effectivness of Macroeconomic Commitment in Weak(er) Institutional Enviroment*, IMF Working Paper, WP/10/193.
10. IBRD,*The Growth Report, Strategies for Sustained Growth and Inclusive Development*, (2008), International Bank for Reconstruction and Development.
11. International Monetary Fond, (2009), *Review of Recent Crisis Programs*, (Approved by Moghadam R.), September, 14.
12. Mećunarodni monetarni fond, Bosna i Hercegovina, (2010), *Prvi pregled u okviru stand-by aranžmana*, Evropski odjel, 8.mart.
13. Montiel J.P.(2003), *Makroekonomics in Emerging Markets*, Cambridge University Press,
14. Plakalović N. (2007), *Pomoć mećunarodnih finansijskih institucija za oporavak postkonfliktne ekonomije BiH*, Zbornik radova, Ekonomski fakultet Univerziteta u Istoćnom Sarajevu.
15. Plakalović N. (2008), *Makroekonomske politike, pomoć MMF-a i potencijali finansijske krize u BiH*, Zbornika radova, Ekonomski fakultet Univerziteta u Istoćnom Sarajevu.
16. Plakalović N. (2010), *Perspektive monetarnog odbora u Bosni i Hercegovini i koristi od njegovog uvoćenja*, Bussines Development Conference 2010, Proceedings, Zenica.

17. Rajan G.R., Zingales L.,(2007), *Spašavanje kapitalizma od kapitalista*, Profil International, Zagreb.
18. Rodrik D, Subramanian A.,Trebbi F.(2002), *Institutions Rule: The Primacy of Institutions Over Geography and Integration in Economic Development*, NBER, Working Paper, 6793. Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research.
19. Rodrik D. (2006), *Goodby Washington Consensus, Hello Washington Confusion*, Harvard University.
20. Rodrik D. (1997), TFPG Controversies, Institutions, and Economic Performance in East Asia. NBER Working Paper, 6793. Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research.
21. World Bank, (2005), *Economic Growth in the 1990s: Learning from Decade of Reform*, Washington DC. World Bank.
22. Agencija za statistiku BiH, www.bhas.ba
23. Federalni zavod za statistiku FBiH ,www.fzs.ba
24. Republički zavod za statistiku RS. www.rezs.ba
25. *Zahtevaju smanjenje poreza i doprinosa*, (2011.), 16. juni. Blic Euro.
26. *Zla država i neoliberalna mačka*, (2011.), 18. juni, Politika.
27. Williamson J. (1994), *The Political Economy of Policy Reform*, Washington, D.C.:Institute for International Economics,
28. [www, capital.ba](http://www.capital.ba)
29. www.rzs.rs.ba

dr Goran Kvirgić¹

dr Dragana Vojteški¹

dr Dragan Ivković¹

USAGLAŠENOST MERA MONETARNE I FISKALNE POLITIKE KAO PREDUSLOV ZA STABILNOST I RAZVOJ PRIVREDE

SATETAK

Koordinacija monetarne i fiskalne politike predstavlja pretpostavku uspešnom funkcionisanju jedne privrede. Nepostojanje koordinacije između monetarnih i fiskalnih vlasti vodi ka lošim ukupnim privrednim performansama. Loše definisana politika u okviru jedne oblasti opterećuje donosiocima odluka druge politike, i na dugi rok je neodrživa. Neophodan preduslov za efikasnu koordinaciju monetarne i fiskalne politike je neophodnost postojanja održivog kursa i jedne i druge politike, jer čak i ako su donosioci odluka blisko koordinisali politike, ukoliko su one neodržive, dolazi do makroekonomske nestabilnosti.

Ključne reči: monetarna politika, fiskalna politika, javni dug, devizni kurs, kamatne stope

JEL: E63

1. UVOD

Iako se monetarna i fiskalna politika provode od strane dva posebna tela, one su međusobno zavisne, tako da je od krucijalnog značaja ostvariti konzistentan i održiv policy-mix u okviru koga su politike usklađene, da bi se izbegle moguće neusklađenosti. Nedostatak koordinacije između monetarnih i fiskalnih vlasti rezultiraće lošim ekonomskim rezultatima. Loše usmerenje jedne politike predstavlja ograničenje za drugu politiku i neodrživo je na dugi rok.

U poslednjih nekoliko godina, veliki broj zemalja je usvojio zakonsku regulativu kojom se obezbeđuje nezavisnost centralne banke i njena autonomija u odnosu na odluke koje sprovodi država. Davanje odgovornosti nezavisnoj centralnoj banci za provođenje monetarne politike i njena potpuna izolacija od političkih pritisaka, predstavlja efikasan način za uspostavljanje dugoročno efikasne monetarne politike čiji je osnovni cilj održavanje stabilnosti cena. Međutim, sama činjenica da centralna banka ima nezavisnost ne mora da znači da nije potrebno da svoje aktivnosti koordiniše sa fiskalnim vlastima. Naprotiv, glavni element uspešne monetarne politike bazirane na nezavisnosti centralne banke je koordinacija sa fiskalnim vlastima. U radu se predlaže unapređenje odnosa i saradnje između monetarnih i fiskalnih vlasti u našoj zemlji da bi se obezbedio njihov neophodni kredibilitet, ostvarila makroekonomska stabilnost, najniži troškovi finansiranja javnog duga i razvoj finansijskog tržišta. Takođe, daje se predlog institucionalnog izdvajanja funkcije upravljanja javnim dugom da bi se u budućnosti obezbedilo aktivno učestvovanje države na domaćem finansijskom tržištu.

¹ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo

2. Značaj koordinacije monetarne i fiskalne politike i upravljanja javnim dugom

Jedan od najvažnijih ciljeva makroekonomske politike je postizanje održivog privrednog rasta, uz postojanje cenovne stabilnosti i spoljnotrgovinske ravnoteže (Laurens, B., Piedra, E., 1998).

Da bi se ovakav rast ostvario, neophodno je postizanje visokog stepena usaglašenosti između donosilaca odluka u oblasti monetarne i fiskalne politike. Konačni efekti mera preduzetih u oblasti jedne politike zavisice od preduzetih mera u okviru druge politike, usled njihovog međusobnog uticaja. Nepostojanje efikasne koordinacije i odsustvo adekvatnog policy-mixa može ugroziti finansijsku stabilnost, što vodi rastu kamatnih stopa, stvara dodatne pritiske na kamatne stope, akcelira inflaciju, a kao konačna posledica je ugrožen privredni rast.

Nepostojanje koordinacije između monetarnih i fiskalnih vlasti vodi ka lošim ukupnim privrednim performansama. Loše definisana politika u okviru jedne oblasti opterećuje donosiocima odluka druge politike, i na dugi rok je neodrživa. Na primer, ekspanzija u fiskalnoj politici pritiska kreatore monetarne politike ka restriktivnim merama. Kao konačna negativna posledica dugoročne nekonzistentnosti policy-mixa je ugrožavanje efikasnosti monetarne politike. Neophodan preduslov za efikasnu koordinaciju monetarne i fiskalne politike je neophodnost postojanja održivog kursa i jedne i druge politike, jer čak i ako su donosioci odluka blisko koordinisali politike, ukoliko su one neodržive, dolazi do makroekonomske nestabilnosti. Podjednako važno za definisanje ukupnog makroekonomskog okvira je obezbeđenje kredibiliteta obe politike. Uspešno ostvarivanje ciljeva monetarne politike ostvariće se samo ukoliko ih mere iz oblasti javnih finansija ne destabilizuju. Održavanje cenovne stabilnosti može voditi ka veoma visokim kamatnim stopama i topljenju deviznih rezervi, ako kurs restriktivne monetarne politike nije praćen odgovarajućim ponašanjem fiskalnih vlasti. Posledica toga je manji kredibilitet monetarne politike, ubrzanje inflacije i dalje povećanje kamatnih stopa što svakako povećava pritisak na fiskalne vlasti.

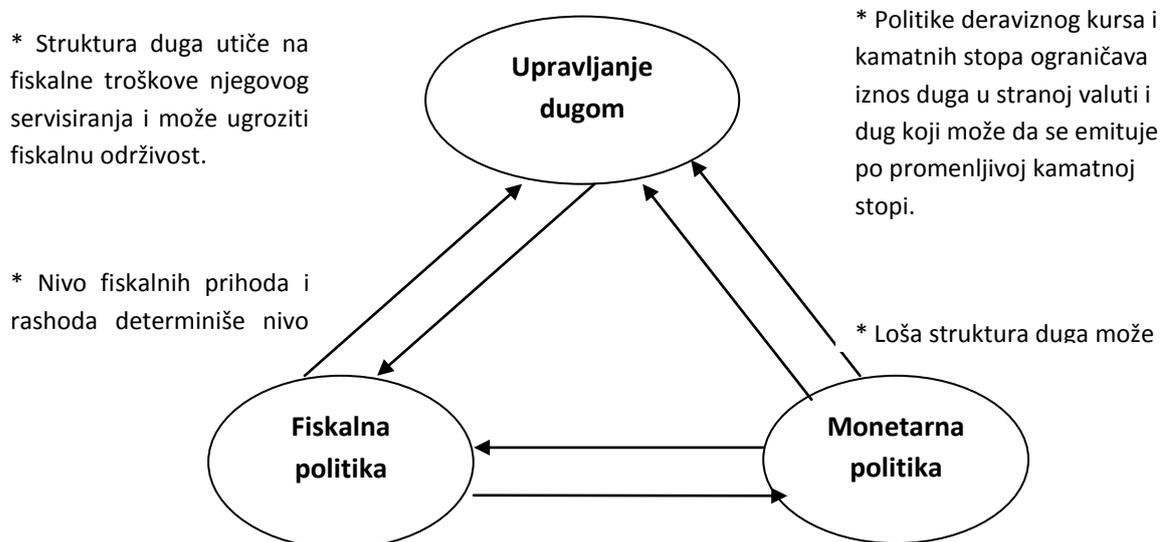
Razvoj domaćeg tržišta hartija od vrednosti zahteva veći stepen koordinacije monetarne i fiskalne politike. Domaće finansijsko tržište obezbeđuje najbolji vid zaduživanja za finansiranje budžetskog deficita. U isto vreme, razvijeno domaće finansijsko tržište omogućava centralnoj banci da provodi monetarnu politiku upotrebom indirektnih, tržišno orijentisanih instrumenata. Konačno, domaće finansijsko tržište utiče na povećanje discipline monetarnih i fiskalnih vlasti povećavajući njihovu odgovornost za obezbeđenje stabilnog finansijskog sistema

Uvođenju ekonomske politike vrlo je bitno posebnu pažnju posvetiti politici javnog duga. Osim što se koristi za finansiranje budžetskog deficita, javni dug je istovremeno i instrument ekonomske politike koji ima svoju fiskalnu i monetarnu funkciju i kao takav ima određeni uticaj na ukupan privredni razvoj. Javni dug ima svoje pozitivne i negativne konotacije na ukupni privredni razvoj, a koje će od njih preovladati zavisi pre svega od visine duga, njegove strukture, srazmere između domaće i strane komponente, kao i od ročnosti javnog duga. S tim u vezi, potrebno je obezbediti dobar način upravljanja javnim dugom koji će maksimizirati pozitivne i minimizirati negativne učinke koji on ima na razvoj privrede.

Stalno prisustvo i stalni rast javnog duga, apsolutno i relativno, nije posledica samo finansijskih teškoća ili vanrednih potreba države, već i promena karaktera ovog vanrednog izvora javnog prihoda. U finansijskoj teoriji se pravi razlika između javnog duga i javnog zajma. Danas bi se mogla praviti razlika između javnog duga i javnog zajma uglavnom u odnosu na subjekte koji ga opisuju. Javni dug se obično formira kod Centralne banke ili u inostranstvu, dok se javni zajam formira uglavnom na sredstvima subjekata, nosilaca dohotka u privredi.

Javni dug kao instrument ekonomske politike ima fiskalnu i monetarnu funkciju. Fiskalna uloga javnog duga reflektuje se u finansiranju ostvarenog budžetskog deficita. Njegova monetarna uloga je različita i zavisi pre svega od načina zaduživanja. U zavisnosti od toga da li se radi o zaduživanju države u domaćoj ili stranoj valuti, finansijskom ili nefinansijskom sektoru, javni dug direktno utiče na monetarno-kreditne agregate u zemlji, količinu novca u opticaju i vrednost nacionalne valute. Potrebno je naglasiti da se na javnom dugu, odnosno na kupovini i prodaji državnih hartija od vrednosti (obveznica) bazira zapravo jedan od najvažnijih instrumenata monetarne politike a to su operacije na otvorenom tržištu. Upravo su operacije na otvorenom tržištu, odnosno politika otvorenog tržišta, najvažniji monetarni instrument kojim se služe centralne banke razvijenih zemalja pri regulisanju količine novca u opticaju. Međuzavisnost monetarne, fiskalne i politike upravljanja javnim dugom možemo predstaviti pomoću sledećeg prikaza.

Grafikon 1: Međusobni uticaj javnog duga i fiskalne i monetarne politike



Visoka inflacija i kamatne stope mogu uticati na smanjenje prihoda države preko usporavanja ekonomske aktivnosti privatnog sektora. Sterilizacija i kvazi-fiskalni deficit mogu direktno uticati na rast duga.

Loše upravljanje dugom i visok nivo duga mogu povećati infatorna očekivanja i uticati na povećanje nivoa kamatnih stopa i/ili depresijaciju valute.

Kao što je poznato, postoje unutrašnji i spoljni javni dug, a država se može zaduživati kod raznih institucionalnih sektora. Svaka od tih komponenata ima određeni uticaj na privredne prilike u zemlji koja se zadužuje i javljaju se različite implikacije zaduženja na privredu, odnosno na pojedine makroekonomske indikatore. Finansiranje države na domaćem tržištu ima jedan bitan nedostatak u odnosu na inostrano finansiranje, a to je da dolazi do crowding out efekta, odnosno efekta istiskivanja privatnih investicija. Naime, ako dođe do velikog rasta domaće komponente javnog duga, samim tim dolazi do povećane potražnje za kreditima što definitivno utiče na porast kamatnih stopa. Viša kamatna stopa dalje dovodi do pada cena hartija od vrednosti, što rezultira smanjenjem privatnih investicija. Ukoliko se država zadužuje kod sektora stanovništva ili preduzeća, osim spomenutog efekta istiskivanja privatnih investicija, neće biti značajnijeg uticaja na opšti nivo cena ili količinu novca u opticaju.

Ukoliko se pak država zadužuje u inostranstvu, dolazi do poremećaja na deviznom tržištu i do pritiska na politiku kursa domaće valute. Takvi pritisci imaju uticaj na monetarnu politiku i nameću joj razna ograničenja. U tom slučaju, centralna banka je prisiljena da u takvim situacijama preuzima određene mere, kao što su npr. potreba sterilisanja deviznih priliva te promena kursa. Zadučivanje u inostranstvu može, dakle, biti i uzrok povećanja cena, a postoji i opasnost od pojave nelikvidnosti prema inostranstvu u slučaju prezaduenosti, jer u tom slučaju u vreme servisiranja duga dolazi do velikog odliva novčanih sredstava u inostranstvo. Uzima li država kredite kod centralne banke, dolazi do povećanja primarnog novca, što preko novčanog multiplikatora povećava ukupnu ponudu novca. Prema monetarističkoj teoriji, ukoliko dođe do povećanja novca u optičaju, a uz nepromenenu potražnju za novcem, to dovodi do povećanja nivoa cena, odnosno do inflacije. Inflacija nadalje povlači smanjenje izvoza što uzrokuje porast deficita platnog bilansa i porast kursa.

S druge strane, zadučivanjem države kod poslovnih banaka nije prisutan značajniji uticaj na monetarnu politiku. Naime, poslovne banke raspolžu ograničenom količinom novca, pa će u tom slučaju doći jedino do preraspodela sredstava u portfelju banaka na način da će banke manje kreditirati stanovništvo i preduzeća, a novac namenjen njima će preusmeriti u kredit državi. Međutim, postoji mogućnost da banke raspolžu viškom likvidnih sredstava iznad obvezne rezerve. U tom slučaju će kreditiranjem države doći do povećanog obima ukupnog kreditiranja, što dalje može rezultirati povećanjem kamatne stope. Tako zadučivanje države kod poslovnih banaka s viškom likvidnih sredstava može dovesti do tzv. sekundarnog kreiranja novca, a time i do uticaja na promene cena i spoljnu ravnotežu, ali taj uticaj nije toliko izražen kao u slučaju zadučivanja države kod centralne banke.

Uticaj javnog duga na privredu, odnosno na ostale makroekonomske varijable, uveliko zavisi i od toga za šta se sredstva pribavljena zadučivanjem upotrebljavaju. Iako se deo javnog duga koristi za investicione projekte, često se u komponenti javnog duga može videti povećani nivo državne potrošnje. Ukoliko dođe do rasta javnih rashoda, znači da dolazi i do povećanja državne potrošnje kao komponente BDP-a, a samim time i do porasta BDP-a. Međutim, rast i razvoj privrede zapravo nisu sinonimi. Rastom BDP-a merimo rast privrede, a razvoj možemo posmatrati kao kvalitativnu kategoriju rasta, odnosno kroz rast svih makroekonomskih agregata, razvoj industrije, prelaz iz sekundarnih u tercijarne delatnosti i, konačno, kroz povećanje blagostanja stanovništva kao jedne od najznačajnijih mera razvoja. Kako što je već ranije spomenuto, javni dug može dovesti i do povećanja nivoa cena, te istiskivanja privatnih investicija koje su takođe jedna od komponenti BDP-a, a one tada utiču na smanjenje BDP-a. Stoga možemo zaključiti da javni dug nikako ne može biti instrument podsticanja rasta privrede. Iz iznesenog moguće je zaključiti da se ne može uspostaviti čvrsta pozitivna ili negativna korelacija između javnog duga i razvoja. Javni dug može biti opravdan u uslovima kada se sredstva dobijena zadučivanjem koriste za investicije i podsticanje razvoja infrastrukture i u okolnostima izuzetnih potreba za javnim izdacima. Isto tako, javni dug može poslužiti i u stabilizacione svrhe, ali može se reći da kao mera razvojne politike nije uspešan, pa čak može i da uspori privredni rast. Međutim, potrebno je spomenuti da postoji dosta razvijenih industrijskih zemalja koje imaju visok udeo javnog duga u BDP-u. Ukoliko javni dug koristimo za postizanje stabilizacionih ciljeva ekonomske politike, vrlo je bitno postaviti odgovarajuću ročnu strukturu. U tom slučaju poželjno je da ročna struktura javnog duga bude što duža jer javni dug s kasnijim rokom otplate ima restriktivan uticaj na agregatnu tražnju, a time pospešuje ostvarivanje ciljeva stabilnosti, pogotovo u slučaju da se radi o antiinflacionim ciljevima.

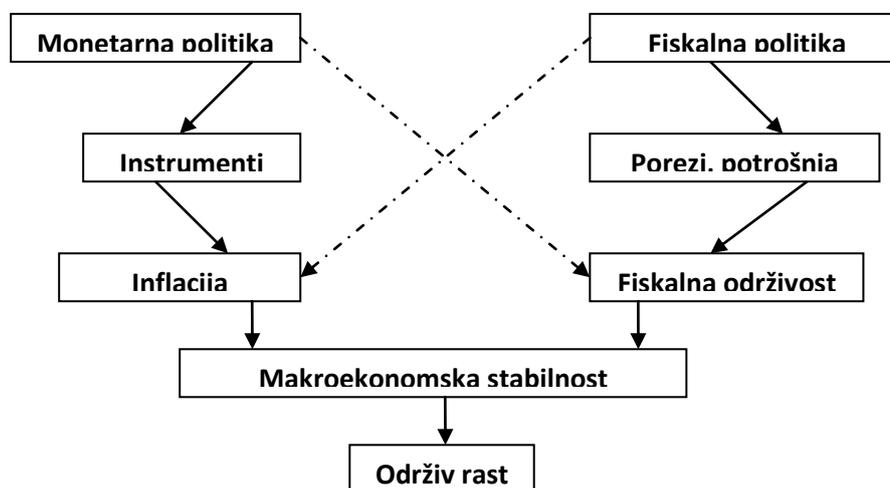
2.1. MeĀusobni uticaj politika

Efekti monetarne politike na fiskalnu politiku realizuju se pre svega putem nivoa kamatnih stopa što direktno utiĀe na fiskalnu poziciju drĀave, moguĀnost servisiranja dugova i fiskalnu odrĀivost (Lane, R. P., 2002).

Inflacija takoĀe utiĀe na javne finansije, najpre tako što neoĀekivano visoke stope inflacije smanjuju realnu vrednost neindeksiranog drĀavnog duga. Visoke stope inflacije takoĀe dovode do odloĀene naplate poreskih prihoda (*Tanzi-Oliveira efekat*). TakoĀe, efekat poveĀanja cena se brzo reflektuje i na poveĀanje plata zaposlenih u javnom sektoru, što automatski poveĀava rashodnu stranu javnih finansija. Sve u svemu, neto efekat inflatorne nestabilnosti na javne finansije je stvaranje manje predvidivog stanja javnih finansija, kao i teĀeg ostvarenja fiskalnih planova.

Fiskalna politika utiĀe na monetarnu politiku putem direktnih i indirektnih kanala. Ukoliko pretpostavimo da se budĀetski deficit finansira iskljuĀivo putem trĀiĀnih instrumenta, postoji moguĀnost od nastanka crowding-out efekta, odnosno da drĀava usled intenzivnog zaduĀivanja istisne privatni sektor što se moĀe negativno odraziti na privredni rast i razvoj. Kada je u pitanju eksterni sektor, postoji rizik od prevelikog oslanjanja na strane izvore finansiranja drĀavnog duga, što poveĀava izloĀenost deviznom riziku i riziku od platno-bilansnog pogorĀanja, što takoĀe poveĀava zabrinutost centralne banke. Efekti ekspanzivne fiskalne politike mogu ugroziti cenovnu stabilnost i neutralisati efekte monetarne politike, a kumulativni efekat ovih mera zavisi od toga da li centralna banka daje prednost cenovnoj stabilnosti u odnosu na privredni rast. TakoĀe, nerentabilne javne investicije, neefikasan poreski sistem i veliki transferi zahtevaju postojanje restriktivne monetarne politike.

Grafikon 2: Uticaj fiskalne i monetarne politike na odrĀiv i rast



Drugi, direktniji kanal kojim fiskalna politika utiĀe na monetarnu, je putem uticaja nivoa indirektnih poreza na ukupni nivo cena i inflaciju. Ukoliko je vlada prinuĀena da poveĀa indirektne poreze kao što su porez na promet ili porez na dodatu vrednost, ovo ima direktan uticaj na nivo cena. Glavni problem koji se ovde javlja je pokretanje inflatorne spirale, rasta inflacije i inflatornih oĀekivanja.

Pored ovih direktnih kanala, postoje i brojni indirektni kanali koji se reflektuju putem inflatornih oĀekivanja. Ukoliko trĀiĀni transaktori oĀekuju veĀi budĀetski deficit i veĀe potrebe za zaduĀivanjem drĀave, ovo moĀe voditi ka manjem poverenju trĀiĀnih transaktora u ekonomski program Vlade. Ovo dalje veoma destabilizujuĀe deluje na kretanja na trĀiĀstu obveznica i deviznom trĀiĀstu, što u krajnjoj liniji moĀe voditi kolapsu monetarne politike.

Postoje i situacije kada ekspanzivno orijentisana fiskalna ne stimuliše agregatnu tražnju i obrnuto, kada fiskalna kontrakcija može imati ekspanzivne efekte. Ukoliko ekonomski agenti percipiraju da se država previše zadužuje na finansijskom tržištu, njihov zaključak je da će se ovo odraziti na veći nivo oporezivanja u budućnosti, tako da će se oni orijentisati na manju potrošnju i veću štednju. Ovo je u ekonomskoj literaturi poznato kao *Ricardian equivalence* i znači da se ponašanje ekonomskih agenata (na osnovu čega centralna banka bazira odluke iz oblasti monetarne politike) bazira na njihovim očekivanjima o budućoj fiskalnoj politici. Takođe, neophodno je naglasiti da postojanje nezavisne centralne banke ne znači automatski i neutralisanje svih negativnih fiskalnih uticaja. Čak i u slučajevima kada imamo potpuno nezavisnu centralnu banku, fiskalna ekspanzija stimuliše rast agregatne tražnje i inflacije, tako da centralna banka reaguje monetarnom restrikcijom, tako što povećava kamatne stope i smanjuje nivo kreditne aktivnosti u sistemu. Veće kamatne stope mogu ugroziti privredni rast, privući kratkoročni priliv kapitala, vodeći ka daljem inflatornom pritisku i apresijaciji domaće valute, što u krajnjoj liniji ugrožava makroekonomsku i finansijsku stabilnost. Drugo područje gde se ukrštaju interesi monetarne i fiskalne politike je razvoj finansijskog tržišta, jer razvijeno finansijsko tržište povoljno utiče na privredni razvoj, omogućava tržišno finansiranje deficita i duga, kao i razvoj indirektnog monetarnog instrumentarijuma.

Politika finansiranja države je veoma blisko povezana sa monetarnom politikom. Ukoliko bi jednostavno postojala mogućnost finansiranja deficita putem štampanja novca, bez ikakvih štetnih posledica na ostatak ekonomije, imalo bi smisla da vlada koristi ovaj mehanizam. Međutim, široko je prihvaćeno mišljenje da su posledice ovakvog finansiranja štetne po privredu. Generalno posmatrano, tokovi novca povezani su sa državnim zaduživanjem i imaju bitan uticaj na dnevnu likvidnost novčanog tržišta, pa je zato veoma važno da donosioci odluka iz oblasti monetarne politike i upravljanja javnim dugom budu svesni akcija koje preduzima druga strana.

Menadžeri upravljanja javnim dugom, kreatori fiskalne i monetarne politike treba da imaju zajedničke ciljeve s obzirom na nezavisnost instrumenata politika (Sundararajan, V., Dattels, P., Blommestein, 1997). Menadžeri javnog duga treba da prihvate stavove fiskalnih vlasti u pogledu troškova zaduživanja, rizika kao i veličine duga. Kreatori politika treba da razumeju načine putem kojih različiti instrumenti drugih politika funkcionišu, da razmatraju mogućnosti kako da svojim merama povećavaju efikasnost drugih politika, kao i da spreče moguće konflikte između politika. Odgovorna politika upravljanja javnim dugom, monetarna i fiskalna imaju pozitivno dejstvo jedna na drugu ukoliko smanjuju premiju rizika koji se nalazi u strukturi dugoročnih kamatnih stopa. Monetarne vlasti treba da informišu fiskalne o efektima koje proizvode različiti nivoi zaduživanja države na ostvarivanje monetarnih ciljeva.

2.2. Instucionalni i operativni aspekt koordinacije politika

Koordinacija između monetarne i fiskalne politike i upravljanja javnim dugom mora biti podržana odgovarajućim institucionalnim i operativnim ugovorima (Laurens, B., Piedra, E., 1998). Odgovarajući institucionalni ugovori svakako zavise od konkretnog nivoa tržišnog razvoja svake zemlje, i može se konstatovati da oni imaju svoju evoluciju, tako da postoje određene faze u razvoju tih rešenja.

Međutim, postoje generalne preporuke pri odabiru institucionalnih rešenja za koordinaciju politika (Sundararajan, V., Dattels, P., Blommestein, 1997):

- Prvo, neophodno je postojanje institucionalnih ugovora koji limitiraju kredite centralne banke državi. Ovo je način da se smanji konflikt između centralne banke i ministarstva finansija u pogledu izbora načina finansiranja budžetskog deficita, što ide u prilog stvaranju institucionalne nezavisnosti centralne banke.
- Drugo institucionalni ugovori koji podrazumevaju postojanje odgovarajućih monetarnih i fiskalnih koordinacionih tela, formalno ili neformalno konstituisanih, mogu značajno uticati na efikasnost ovih politika naročito u domenu regulisanja visine kamatnih stopa, jer bi se na taj način usklađivale kamate po kojima se država zadužuje na primarnom tržištu i kamatne stope koje su u domenu regulative monetarne politike centralne banke.
- Treće, operativni ugovori usmereni ka inteziviranju međusobne saradnje u razmeni informacija o kretanju sredstava na državnim računima (mogućim viškovima koji se mogu javljati ili dodatnim zaduženjima), svakako pomažu u svakodnevnom usklađivanju instrumenata koji se koriste i ostvarivanju ciljeva vezanih za kretanje monetarnih agregata ili zaduživanje države.
- Četvrto, za postizanje potpune institucionalne nezavisnosti centralne banke veoma je važan način tretiranja dobitka/gubitka koji je ostvarila u svom poslovanju. Na primer, ukoliko postoji opasnost od kreiranja inflatornih pritisaka, neophodno je sprečiti transfer ostvarenog dobitka u budžet, dok je u slučaju gubitka neophodno obezbediti njegovo pokriće.
- Peto, centralna banka i MF imaju zajednički interes u razvoju tržišta državnih hartija od vrednosti, naročito sekundarnog tržišta. Dobro organizovano sekundarno tržište je važno za MF jer ono stimuliše tražnju i omogućava realizaciju većih emisija bez problema. Potrebno je da centralna banka uzme u obzir stvaranje institucionalne podrške razvoju sekundarnog tržišta, kao što je, na primer, konstituisanje sekundarnog tržišnog okvira ili razvoj i stimulacija uloge market makera. Institucionalna rešenja u okviru primarnog tržišta treba da budu unapređena tako da podstiču produbljevanje tržišta kroz poboljšanje sistema aukcija.

Potreba za koordinacijom postoji u svakoj privredi nezavisno od stepena njenog razvoja, tako da može imati različitu formu u zavisnosti od specifičnosti određene zemlje, kao što je razvijenost finansijskog tržišta ili režim deviznog kursa, uključujući i odgovarajuća institucionalna rešenja. Kada su u pitanju zemlje u tranziciji, odgovarajuća institucionalna rešenja svakako da evoluiraju sa unapređenjem njihovih tržišnih sistema (Sundararajan, V., Dattels, P., Blommestein, 1997).

Neophodnost održanja stabilnosti cena prouzrokovala je institucionalne promene u centralnom bankarstvu, fiskalnoj politici i upravljanju javnim dugom. Stvarna nezavisnost centralne banke je važan institucionalni faktor u ostvarivanju niske inflacije i održavanju njenog kredibiliteta, što dalje limitira zaduživanje države i nameće potrebu za stvaranjem takvog institucionalnog rešenja koje će podsticati tržišno orijentisani menadžment duga. Nivo transparentnosti i odgovornosti fiskalnih i budžetskih institucija nekada može biti značajniji faktor od formalne nezavisnosti centralne banke u održanju cenovne stabilnosti. Nedostatak političke podrške o stvaranju nisko inflatornog okruženja manifestuje se pre svega kroz netransparentnost fiskalnih i budžetskih institucija. Svetski trendovi finansijske deregulacije, liberalizacije kretanja kapitala i internacionalizacije finansijskih tržišta doveli

su do promena u orijentaciji politike upravljanja javnim dugom. Ove promene udružene su sa strukturnim promenama tržišta državnih hartija od vrednosti, uključujući jačanje tržišne mikrostrukture i regulatornog okvira.

U cilju unapređenja efikasnosti monetarne i fiskalne politike veoma je važno da ove politike budu transparentne. Ovo je razlog zašto je Međunarodni monetarni fond razvio dva važna međunarodna standarda od kojih se jedan odnosi na centralne banke i finansijsku kontrolu (The Code of Good Practices on Transparency in Monetary and Financial Policies), a drugi na fiskalne agente (The Code of Good Practices on Fiscal Transparency). Ovi standardi su veoma važni instrumenti prilikom razgraničenja nadležnosti i obezbeđenja neophodne koordinacije između monetarne i fiskalne politike.

2.3. Koordinacija monetarne i fiskalne politke u Evropskoj uniji

Evropska unija stvorila je specifičan okvir za donošenje odluka iz oblasti ekonomske politike, tako da je monetarna politika jedinstvena, dok su ostale makroekonomske politike, a pre svega fiskalna politika i politika plata, u okviru nadležnosti vlada zemalja članica (Issing, O., 2002).

Pravni osnov za koordinaciju makroekonomskih politika specificiran je članom 99. Mاستrihtskog ugovora, u kome se kaže da sve zemlje članice moraju tretirati svoje ekonomske politike kao politike od zajedničkog interesa za čitavu uniju, pa kao takve moraju biti koordinisane u okviru Saveta. Zbog postojanja zajedničkog interesa, Savet svake godine usvaja Smernice ekonomske politike, koje predstavljaju okvir za definisanje opštih ekonomskih ciljeva. Da bi se dalje obezbedila bliskija koordinacija ekonomskih politika zemalja članica, Savet nadgleda ekonomski razvoj svake od zemalja članica i procenjuje konzistentnost odluka ekonomske politike sa definisanim smernicama. Upravo je i obaveza svake od zemalja članica da izveštavaju Savet o svim preduzetim merama iz oblasti ekonomske politike, kao i o ostalim relevantnim informacijama. U slučaju da Savet oceni da je neka od zemalja članica preduzela mere koje ugrožavaju funkcionisanje ekonomske i monetarne unije, neophodno je dostaviti toj zemlji odgovarajuće preporuke za izmenu ekonomske politike.

Ono što je bitno napomenuti kod samog zakonodavstva koje reguliše delatnost centralnih banaka u većini zemalja je da ono izričito zabranjuje direktno kreditiranje države i zahteva održavanje inflacije na niskom nivou (Laurens, B., Piedra, E., 1998). Takav je slučaj i u evro-zoni gde je Mاستrihtskim ugovorom eksplicitno predviđena nezavisnost centralne banke, kreditiranje vlada zabranjeno, a cenovna stabilnost definisana kao primarni cilj koji centralna banka treba da ostvari. Većina zemalja ne postavlja formalna ograničenja na indirektno kreditiranje centralne banke državi koji se odnose na kupovinu državnih zapisa na sekundarnom tržištu, ali sa druge strane postoje neformalna ograničenja na kreiranje indirektnih kredita državi. Način na koji se ova ograničenja uključuju u zakonodavstvo je putem zahteva da se operacije na otvorenom tržištu mogu provoditi samo u svrhe monetarne politike.

Centralne banke nisu profitno orijentisani entiteti (Sundararajan, V., Dattels, P., Blommestein, 1997). Naravno, prilikom poslovanja one ostvaruju profite, a veoma retko gubitke. S obzirom da se dobiti ili gubici stalno pojavljuju, njihov tretman ima veoma važne implikacije za ostvarenje ciljeva monetarne i fiskalne politike. Da se ne bi narušilo ostvarivanje primarnih ciljeva i da bi se na adekvatan način tretirao potencijalni gubitak ili dobitak, obično se u samom zakonu o centralnoj banci definiše tretman potencijalnog gubitaka ili dobitka. Uobičajeno je da gubitak pokriva država, jer je on rezultat različitih funkcija centralne banke kao što je kvazifiskalna ili funkcija implementacije monetarne politike.

Osnovni cilj sistema evropskih centralnih banaka je održavanje cenovne stabilnosti što je i precizno definisano članom 105. ugovora, a jedinstvena monetarna politika za sve zemlje članice obezbeđuje

cenovnu stabilnost, povećava njen kredibilitet i transparentnost. Evrosistem usvaja srednjoročno orijentisanu strategiju monetarne politike koja omogućava provođenje promptnih akcija da bi se neutralisale sve potencijalne pretnje cenovnoj stabilnosti, a stopa inflacije se održava ili je jednaka 2%. Monetarna strategija ima formu takozvanog *two-pillar* pristupa, od kojih prvi podrazumeva analizu svih ekonomskih kretanja (agregatne tražnje, ponude, fiskalnih kretanja, zaposlenost, platnobilansnih kretanja itd.) dok se drugi odnosi na analizu monetarnih kretanja i u pitanju je dugoročniji aspekt analize, jer se istražuje povezanost između novca i inflacije. Obezbeđenje cenovne stabilnosti doprinosi ostvarenju višeg nivoa ekonomske aktivnosti i zaposlenosti, stabilizuje inflatorna očekivanja ekonomskih agenata, u strukturi kamatnih stopa smanjuje inflatornu premiju čime snižava nivo kamatnih stopa i podstiče investicije itd., a kada su u pitanju javne finansije, stabilna inflatorna kretanja olakšavaju planiranje budžetskih prihoda i rashoda.

Ograničenje vezano za učešće budžetskog deficita i javnog duga u BDP-u predstavlja stimulans za provođenje disciplinovane fiskalne politike u okviru svih zemalja članica, a Savet i Komisija vrše kontinuirani monitoring fiskalne pozicije zemalja članica. Ukoliko neka od zemalja ne ispuni neki od dva kriterijuma ili oba, Savet na osnovu člana 104. Mاستrihtskog ugovora provodi niz mera u cilju ispunjenja definisanih kriterijuma.

2.4. Institucionalni okvir upravljanja javnim dugom i koordinacija sa monetarnom politikom

Upravljanje javnim dugom je doživelo značajne promene u poslednje dve decenije u većini zemalja. Od statusa samo operativne dimenzije fiskalne i monetarne politike, postepeno je dobijao sopstvene ciljeve u pogledu troškova i rizika, koordinišući se pri tome sa ostalim makroekonomskim politikama. Institucionalna organizacija se razlikuje od zemlje do zemlje u zavisnosti od afiniteta vlade, kao i od uključivanja veština privatnog sektora u upravljanju portfolijom i načinu uključivanja u sistem makroekonomskih politika. Faktori koji utiču na stvaranje odgovarajućeg institucionalnog oblika zavise od karakteristika same zemlje kao što je dubina njenog finansijskog tržišta i postojanja kvalifikovanih kadrova koji bi mogli da obavljaju tu funkciju. Takođe, treba imati u vidu da ne postoji idealan institucionalni oblik organizacije, odnosno da svaki izbor ima svoje prednosti i mane.

Rastući trend zaduživanja države, veća nezavisnost centralne banke i promene ciljeva vezanih za zaduživanje države, u poslednjih dvadeset godina su uticali na institucionalne karakteristike i lociranje funkcije upravljanja javnim dugom. Evolucija organizacionih oblika nije imala isti put u svim zemljama, a sam proces promena je bio pod uticajem različitih faktora kao što su nivo ekonomskog razvoja, tradicija, lokalne vlasti, a u zemljama Evrope značajne promene su nastale stvaranjem Evropske unije. Sve do kraja 80-ih godina upravljanje javnim dugom je posmatrano kao deo monetarne politike, a u organizacionom smislu bio je disperzovan po čitavom javnom sektoru. Tokom 90-ih upravljanje javnim dugom dobija status posebne javne politike sa posebnim ciljevima pri čemu se naglašava princip minimiziranja troškova. Fokus je na precizno i usko definisanim ciljevima upravljanja javnim dugom koji su alocirani na posebnu organizacionu jedinicu (Wolswijk, G., Haan, J., 2005). Sa druge strane, veća kompleksnost poslova koje obavljaju i konkurencija između menadžera javnim dugom, zahtevaju visok stepen operativne nezavisnosti i profesionalizma koji se lakše ostvaruju u uslovima postojanja nezavisne institucije. Takođe, nije zanemarljiv ni troškovni aspekt, odnosno uštede koje se ostvaruju prilikom alociranja funkcije na nezavisnu instituciju. Tako je, na primer, u Nemačkoj, prilikom centralizacije funkcije upravljanja javnim dugom 2001. godine, očekivana ušteda po osnovu plaćanja kamata u iznosu od 750 miliona evra godišnje.

Sposobnost vlade da se zaduži po minimalnim troškovima u velikoj meri zavisi od smera monetarne politike. Ekspanzivno orijentisana monetarna politika omogućava zaduživanje države na tržištu po nižim kamatnim stopama. Ukoliko inflacija prati ovakvu monetarnu relaksaciju ili ukoliko budžetski deficit raste ubrzano usled niskih troškova zaduživanja, ovo će usloviti rast nominalnih kamatnih stopa i kapitalne gubitke za investitore. Kao posledica ovakvih kretanja investitori će tražiti više kamatne stope da bi pokrili očekivane rizike što povećava troškove zaduživanja, a fiskalne vlasti će smanjiti deficit da bi ga uskladili sa mogućnostima finansiranja. Obrnuto, ukoliko je monetarna politika restriktivna, ovo povećava troškove zaduživanja države, ali ako se primenjuje u koordinaciji sa fiskalnom politikom, ovo povećava kredibilitet makroekonomske politike, vodi smanjenju negativnih očekivanja investitora, sniženju kamatnih stopa i razvoju domaćeg finansijskog tržišta (Laurens, B., Piedra, E., 1998).

Najčešći konflikt koji nastaje između dve politike je u pogledu određivanja nivoa kamatnih stopa (Sundararajan, V., Dattels, P., Blommestein, 1997). Problem može nastati u početnim fazama razvoja finansijskog tržišta, dok u visoko razvijenim tržišnim privredama MF će prodati hartije od vrednosti investitorima koristeći mrežu dilera, pokušavajući da bude troškovno efikasno zadužujući se po stopama koje diktira tržište reagujući na impulse koje šalje centralna banka. Sa druge strane, centralna banka raspolaze obimnim iznosom državnih hartija od vrednosti sa kojima interveniše na sekundarnom tržištu u cilju kontrolisanja likvidnosti i šalje im signale o nivou kamatnih stopa koji žele da postignu.

Na nižem nivou razvijenosti finansijskog tržišta, MF i centralna banka mogu doći u konflikt u pogledu definisanja cilja kojem se daje prednost: **niski troškovi državnog zaduživanja ili monetarna i cenovna stabilnost** kroz odgovarajući nivo kamatnih stopa. Dva učesnika na tržištu (ili tri ukoliko postoji i samostalna agencija za upravljanje javnim dugom) moraju deliti informacije o ekonomskim i finansijskim trendovima, razvoju tržišta, mogućnostima za hedging rizika, da bi se došlo do zajedničke platforme za donošenje odluka. Na ovom nivou razvijenosti uobičajeno je da postoje određeni formalni ili neformalni organi, kao što su odbori (komiteti) sastavljeni od predstavnika MF i centralne banke koji pripadaju višim nivoima menadžmenta čiji je osnovni zadatak da premoste potencijalne probleme i dođu do koordinisanih akcija. Odbor (komitet) se sastaje regularno, obično jednom mesečno ili jednom u kvartalu da bi razmatrao potrebe države za pozajmljivanjem, pratio potrebe za likvidnošću u različitim sektorima i usvojio strategiju koja u isto vreme ostvaruje ciljeve i monetarne politike i upravljanja javnim dugom.

Drugi potencijalni konflikt koji može nastati između centralne banke i menadžera javnog duga je to što centralna banka koristi državne hartije od vrednosti za provođenje operacija na otvorenom tržištu. Ovo je naročito prisutno u situacijama kada su potrebe zaduživanja države na niskom nivou ili ne postoje uopšte, a centralnoj banci je potreban veliki iznos nerizičnih hartija od vrednosti za potrebe monetarne politike (Zelmer, M., 2001). Tako je, na primer u Evropskoj monetarnoj uniji, Evropska centralna banka stvorila širu listu javnih i privatnih hartija od vrednosti koje se mogu koristiti za potrebe operacija na otvorenom tržištu, da bi izbegla zavisnost od državnih hartija od vrednosti. Osnovni problem koji se ovde može javiti je nemogućnost u isto vreme efikasno provoditi operacije centralne banke, obezbediti nesmetano funkcionisanje finansijskog tržišta i njegov razvoj, kao i izbeći rizike vezane za finansijsko stanje centralne banke i obezbediti njenu nezavisnost.

Ukoliko monetarne vlasti provode restriktivnu politiku bez neophodnog nivoa koordinacije sa fiskalnim vlastima, rezultati mogu biti kontraproductivni, jer je nemoguće ostvariti neophodni kredibilitet monetarne politike ukoliko je fiskalna politika nekredibilna (Laurens, B., Piedra, E., 1998). U ovom slučaju, monetarna restrikcija povećava troškove finansiranja duga, što smanjuje održivost

fiskalne pozicije. U ekstremnom slučaju, restriktivna monetarna politika može dovesti do iskrivljenih ekspanzivnih efekata na agregatnu tražnju putem povećanih izdataka države po osnovu kamata. Ukoliko centralna banka ne želi da napusti smer politike koju provodi usled održanja cenovne stabilnosti, fiskalne vlasti moraju težiti ostvarenju fiskalnog suficita. Monetarna kontrakcija može dalje pogoršati fiskalnu poziciju, jer visoke kamatne stope obuzdavaju privrednu aktivnost i smanjuju poreske prihode, a sa druge strane smanjena stopa rasta BDP-a pogoršava ratio javni dug/BDP.

Izbor monetarnog instrumentarijuma takođe ima direktan uticaj na mogućnost zaduživanja fiskalnih vlasti na finansijskom tržištu. Naročito, monetarne vlasti mogu sniziti troškove javnog zaduživanja, ukoliko svojim operacijama na otvorenom tržištu i mehanizmom obavezne rezerve obezbeđuju neophodnu likvidnost na tržištu.

Prilikom provođenja operacija na otvorenom tržištu, centralna banka odlučuje da li će intervenisati na tržištu emisijom sopstvenih hartija od vrednosti ili putem državnih hartija od vrednosti. Izbor između ove dve mogućnosti zavisi od karakteristika finansijskog tržišta i sposobnosti monetarnih i fiskalnih vlasti da koordinišu ciljeve svojih politika. Idealna situacija je kada centralna banka interveniše na sekundarnom finansijskom tržištu provođenjem operacija na otvorenom tržištu državnim hartijama od vrednosti, dok se MF zadužuje na primarnom tržištu. Ovo omogućava da fiskalne i monetarne vlasti simultano ostvaruju svoje ciljeve.

Ukoliko je teško uspostaviti koordinaciju između centralne banke i MF, centralna banka može emitovati svoje hartije od vrednosti za potrebe provođenja monetarne politike, dok MF emituje svoje državne hartije u cilju upravljanja javnim dugom. Svakako, čak i u ovoj situaciji neophodno je da postoji određeni stepen koordinacije da bi se ostvarila efikasna tržišna segmentacija (na primer, ponuda hartija od vrednosti različitog dospeća). Ovo sprečava stvaranje konkurencije između fiskalnih vlasti koje nastoje da smanje troškove zaduživanja i monetarnih vlasti koje održavaju nivo kamatnih stopa na nivou koji održava željeni nivo likvidnosti. Ukoliko postoji sukob između vlasti, on će rezultirati većim troškovima zaduživanja i jednih i drugih.

Visina obavezne rezerve i ostalih instrumenata monetarne regulacije takođe utiče na kreiranje likvidnog tržišta državnih hartija od vrednosti. Ukoliko se državne hartije od vrednosti koriste kao kolateral za odobravanje kreditnih olakšica od strane centralne banke, tražnja za ovim hartijama će porasti. Ukoliko je nivo obavezne rezerve koji banke drže kod centralne banke teško predvideti, utoliko je veća tražnja za aktivom koju je lako konvertovati u gotovinu, a u ovu kategoriju spadaju i državne hartije od vrednosti. Ovakva neizvesnost je veća ukoliko se obaveze po osnovu obavezne rezerve obračunavaju na dnevnom nivou, dok je ona znatno manja ukoliko se izračunava mesečni proseki koji banke treba da ostvare.

Kao što monetarna politika ima direktan uticaj na sposobnost fiskalnih vlasti da se zadužuju na tržištu, tako i strategija finansiranja duga od strane države utiče na provođenje monetarne politike i postavlja određena ograničenja na operativnu autonomiju centralne banke. Načini finansiranja javnog duga utiču na formiranje kamatnih stopa, dok finansijske operacije koje provodi država na tržištu utiču na operacije koje centralna banka provodi u cilju kontrole monetarnih agregata. Upravljanje javnim dugom utiče na formiranje tražnje za novcem i utiče na razvoj lokalnog finansijskog tržišta.

Ukoliko tržišni učesnici ocene da je dalje zaduživanje države neodrživo, kredibilitet čitavog policy-mixa će biti ugrožen, a kamatne stope će rasti. U zemljama u kojima su liberalizovane kapitalne transakcije, visoke kamatne stope privlače kapital iz inostranstva, što sa druge strane dovodi do toga da centralna banka provodi restriktivnu monetarnu politiku.

3. Koordinacija monetarne i fiskalne politike u Srbiji: institucionalni okvir i operativni aspekt

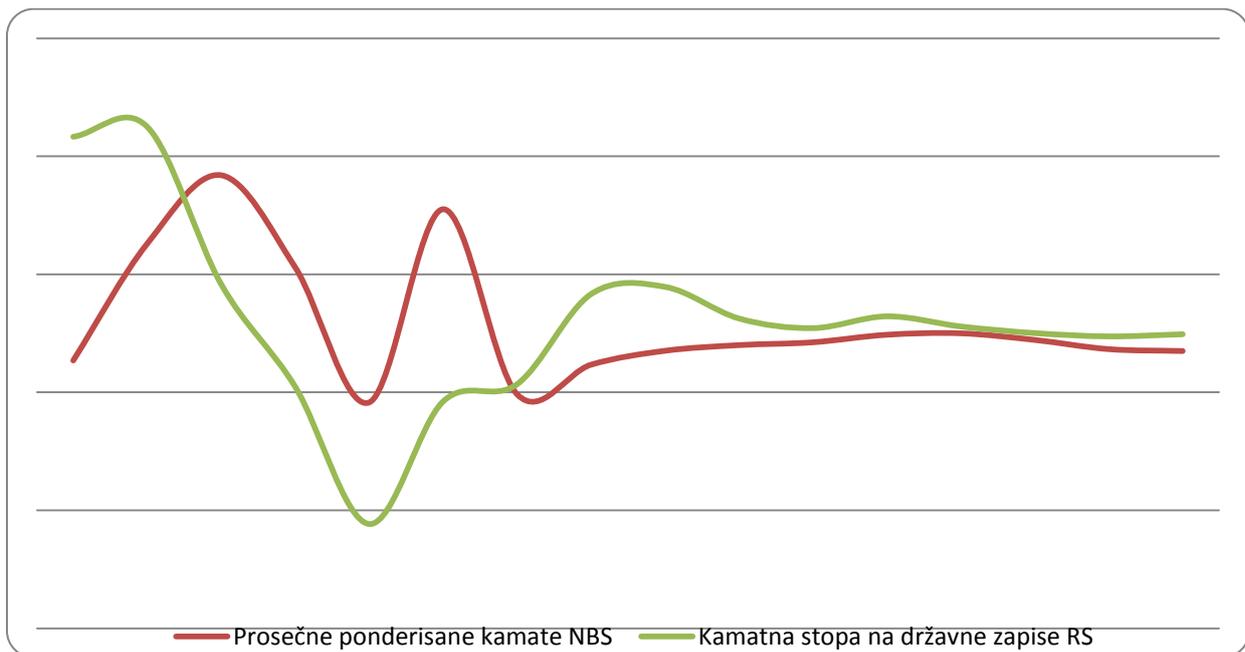
U Srbiji postoji jasna pravna i institucionalna odvojenost ciljeva i odgovornosti monetarne i fiskalne politike. Kao što već postojeća praksa razvijenih zemalja nalaže, zakonom se jasno definiše postojanje institucionalno nezavisne NBS, čiji je osnovni cilj postizanje cenovne stabilnosti. U zakonu se dalje precizira mogućnost prisustvovanja ministra finansija sednicama Monetarnog odbora, ali bez prava glasa (Zakon o Narodnoj banci Srbije, Službeni glasnik RS, br. 72/2003). Takođe, NBS može obavljati za Republiku Srbiju poslove u vezi sa hartijama od vrednosti i zaduživanjem. U vezi sa tim NBS može za Republiku Srbiju obavljati poslove u vezi sa zaduživanjem u inostranstvu. MF RS dostavlja NBS nacрте zakona i drugih propisa vezanih za ciljeve i funkcije NBS, nacrt memoranduma o budžetu, ekonomskoj i fiskalnoj politici, nacrt zakona kojim se uređuje budžet na mišljenje. NBS može odobravati Republici Srbiji kredite radi finansiranja privremene nelikvidnosti budžeta nastale usled privremene neusklađenosti budžeta. Ovi krediti se mogu odobravati u okvirima utvrđene monetarne politike najviše u iznosu do 5% prosečnih budžetskih prihoda u poslednje tri godine, a RS je dužna da ove kredite vrati do kraja tekuće budžetske godine. MF može zaključiti ugovor sa Narodnom bankom Srbije za obavljanje pojedinih poslova u vezi sa državnim hartijama od vrednosti i u vezi sa vođenjem evidencije o javnom dugu. Dobitak koji ostvari NBS predstavlja prihod budžeta RS, dok se gubitak pokriva iz budžeta ili država emituje hartije od vrednosti da bi pokrila gubitak.

Saradnja između NBS i MF postoji, ali samo na najvišem nivou menadžmenta i prilikom vođenja pregovora sa međunarodnim finansijskim institucijama. Domaće finansijsko tržište je još uvek u razvoju, pa je ovakvu saradnju neophodno provesti i u okviru ostalih, pre svega nižih nivoa upravljanja, a može se organizovati putem formalnih ili neformalnih koordinacionih tela. Postojanje ovakvih tela je veoma važno u ranim fazama razvoja tržišta državnih hartija od vrednosti. Oni obezbeđuju razmenu informacija u pogledu ciljeva i operativnih procedura, omogućavaju stvaranje konsenzusa u pogledu provođenja monetarne i politike upravljanja javnim dugom u cilju njihovog daljeg obostranog razvoja. S obzirom da se u okviru NBS vrši predviđanje likvidnosti bankarskog sektora za potrebe provođenja operacija na otvorenom tržištu, projektuju vrednosti neto domaće i neto inostrane aktive, kao i predviđa stopa inflacije, u svrhe preciznijeg ostvarenja napred navedenih aktivnosti bilo bi veoma korisno da MF dostavlja centralnoj banci na periodičnoj (mesečnoj ili tromesečnoj) osnovi projekciju dnevnog kretanja gotovinskih tokova prouzrokovanih svim primanjima i izdavanjima, kao i projekcije kretanja prihoda i rashoda budžeta RS, Vojvodine, budžeta opština i gradova i organizacija obaveznog socijalnog osiguranja. Pored razmene podataka, bilo bi veoma korisno organizovati i zvanične sastanke između predstavnika na kojima bi se razmenjivale informacije o tekućim i budućim potrebama države za finansiranjem sa godišnjom dinamikom zaduživanja. Neophodno je da MF informiše unapred centralnu banku o svojim namerama zaduživanja i projekcijama likvidnosti budžeta, dok bi centralna banka informisala ministarstvo o kretanjima likvidnosti tržišnih učesnika. Na ovim sastancima bi se moglo raspravljati i o tehničkim aspektima provođenja politika.

Finansijsko tržište u Srbiji je nedovoljno razvijeno i karakteriše ga konstantan višak likvidnosti. NBS u cilju regulisanja likvidnosti bankarskog sektora provodi trajne i repo transakcije hartijama od vrednosti. Aukcijsko trgovanje hartijama od vrednosti između NBS i banaka, od oktobra 2003. godine se provodi razmenom elektronskih poruka po SWIFT standardu preko aukcijske platforme – sistema za elektronsko trgovanje koji se zasniva na tehnološkoj infrastrukturi RTGS sistema. Osnovna prednost ovog sistema je što omogućava elektronsku povezanost sa svim učesnicima u poslovnim procesima po osnovu trgovanja hartijama od vrednosti i obezbeđuje brzu i jednostavnu razmenu

informacija između NBS i banaka. Predmet aukcija mogu biti kratkoročne hartije od vrednosti koje emituje NBS i kratkoročne i dugoročne dužničke hartije od vrednosti koje izdaje RS. Po ugledu na druge zemlje iz okruženja RS je aprila 2003. godine prešla na tržišni način finansiranja deficita. Regulatorna osnova emitovanja državnih hartija od vrednosti nastala je donošenjem **Zakona o budžetskom sistemu** na osnovu koga je Vlada RS donela i uredbu kojom se regulišu uslovi i način prodaje državnih zapisa. Državni zapisi RS predstavljaju diskontne, dematerijalizovane hartije čije se vlasništvo evidentira u centralnom registru hartija od vrednosti. Emituju se putem aukcije, na vanberzanskom tržištu, preko aukcijske platforme Centralnog registra, koji predstavlja agenta plaćanja RS.

Grafikon 3: Kamate na državnim hartijama i hartijama NBS



Izvor: Narodna banka Srbije, <http://www.nbs.rs/internet/cirilica/80/index.html>

Direktni učesnici na aukcijama mogu biti samo članovi Centralnog registra, dok ostala fizička i pravna lica hartije mogu kupovati samo preko direktnih učesnika. Od septembra 2006. godine u skladu sa novim okvirom monetarne politike osnovni instrument provođenja operacija NBS na otvorenom tržištu su dvonedeljne repo transakcije, a kao kolateral se koriste blagajnički zapisi NBS. Ono što je bitno napomenuti su potpuno različiti tržišni segmenti na kojima deluju ove dve institucije, s obzirom da centralna banka provodi repo operacije sa bankama, dok na aukcijama koje organizuje Ministarstvo finansije mogu učestvovati sva domaća i pravna fizička lica. Koordinacija u pogledu datuma održavanja repo ili trajnih aukcija NBS i aukcija državnih obveznica RS u uslovima konstantnog viška dinarske likvidnosti na domaćem tržištu uspostavljena je na taj način da se aukcije državnih zapisa održavaju obično svakog drugog utorka, a aukcije blagajničkih zapisa NBS redovno svakog ponedeljka, srede i petka i na vanrednim aukcijama kada se za to ukaže potreba.

Na razvijenim finansijskim tržištima, kamatne stope na državne hartije od vrednosti u potpunosti su tržišno determinisane i pod uticajem operacija koje provodi centralna banka u cilju regulisanja agregatne tražnje. Sa druge strane, u zemljama sa nerazvijenim finansijskim tržištem može doći do konflikta između centralne banke koja referentnu kamatnu stopu formira u skladu sa inflatornim očekivanjima i fiskalnih vlasti čiji je glavni cilj zaduživanje po najnižim troškovima.

Država u poslednjih nekoliko godina konstantno ostvaruje veoma visoke prihode od privatizacije, što je rezultiralo njenim minimalnim potrebama za zaduživanjem na domaćem finansijskom tržištu. Međutim, realno je očekivati da će se u narednom periodu privatizacioni prihodi iscrpeti, što će orijentisati fiskalne vlasti da se zadužuju na domaćem tržištu, gde bi upravo mogao nastati konflikt sa centralnom bankom kada je u pitanju određivanje nivoa kamatnih stopa. Sa druge strane, poslovi vezani za upravljanje javnim dugom disperzovani su između različitih organizacionih delova NBS i MF, što je u potpunosti u zaostatku sa organizacijom funkcije upravljanja javnim dugom u većini zemalja. S obzirom da je funkcija zaduživanja države disperzovana na tri različita sektora u okviru dve različite institucije, neophodno je ove poslove centralizovati u okviru jedinstvene institucije ili organizacione jedinice, jer je nepostojanje centralizovane institucije za donošenje odluka u vezi sa upravljanjem javnim dugom otežavajuća okolnost u procesu javnog zaduživanja. Zato je neophodno razviti ideju o stvaranju jedinstvene institucije koja bi na sebe preuzela sve aktivnosti vezane za upravljanje javnim dugom, unutrašnjim i spoljašnjim. Ona bi mogla imati status nezavisne agencije ili posebnog organizacionog dela u okviru MF, a ovakvo institucionalno rešenje dovelo bi do toga da se centralizuju operacije zaduživanja i upravljanja dugom što svakako povećava transparentnost zaduživanja i omogućava izolovanje funkcije upravljanja javnim dugom od drugih političkih uticaja. Neophodno je imati u vidu da bi nizak nivo zarada zaposlenih u okviru MF mogao imati negativan uticaj na propulzivnost kadrova u okviru ove organizacione jedinice, tako da je neophodno unaprediti politiku nagrađivanja kadrova i izgraditi moderan sistem nagrađivanja zaposlenih bilo putem plata ili putem ostalih vidova stimulacije i stalnog profesionalnog usavršavanja. Imajući u vidu trenutni sistem javne administracije u Srbiji, upravo iz ovih razloga bi bolje rešenje bilo organizacija nezavisne agencije za upravljanje javnim dugom čiji bi jedini vlasnik bio MF i koja bi zapravo bila odgovorna za provođenje operativnih poslova upravljanja javnim dugom. Izdvajanje Uprave za javni dug izvan organizacione strukture ministarstva kao moguće rešenje, predlaže se i zbog toga što je neophodno obezbediti da ova institucija ima pravni subjektivitet da bi samostalno sklapala ugovore i bila u potpunosti izolovana od potencijalnih političkih pritisaka. Na taj način bi se centralizovale operacije zaduživanja i upravljanja javnim dugom, kao i povećala odgovornost i transparentnost u provođenju tih operacija.

Ovakva organizaciona jedinica ili institucija morala bi imati odvojene funkcije front officea, back officea i middle officea da bi se obezbijedila transparentna podela poslova i odgovornosti i unapredili procesi evidencije, izveštavanja i upravljanja javnim dugom (Staffs of the International Monetary Fund and the World Bank, 2002). U okviru front officea obavljali bi se operativni poslovi vezani za zaduživanje na domaćem i stranom finansijskom tržištu, održavanje aukcija i drugih vidova zaduživanja, definisanje strategije zaduživanja i održavanje odnosa sa investitorima. U okviru middle officea obavljali bi se poslovi vezani za upravljanje rizikom, analizu i praćenje rizika portfolija državnog duga, obezbeđenje informacija za definisanje strategije zaduživanja, praćenje promena na finansijskom tržištu, kao i izveštavanje nadležnih državnih organa (Vlade i MF). U kasnijim fazama kada se povećava intenzitet zaduživanja, neophodno je odrediti strategijske repere (benchmarks) u cilju procene performansi menadžera koji upravljaju javnim dugom. Najzad, u okviru back officea obavljali bi se poslovi statističkog praćenja zaduživanja, izveštavanja, pravljenja projekcija o kretanju državnog duga, sastavljanje kratkoročnih projekcija o kretanju likvidnosti, plaćanje obaveza, kao i upravljanje bazom podataka o ukupnom dugu. Kvalitetan institucionalni okvir za evidenciju i upravljanje javnim dugom je osnovna pretpostavka za razvoj i dobro funkcionisanje tržišta javnog duga. Zbog toga je važno jasno definisati ciljeve zaduživanja države, raspolagati sveobuhvatnim podacima o državnom zaduživanju, razviti saradnju tela zaduženog za upravljanje javnim dugom sa investitorima i centralnom bankom.

U proteklih nekoliko godina javni dug Srbije značajno je smanjen, a ako posmatramo strukturu javnog duga, povećano je učešće unutrašnjeg duga, i ostvareno proporcionalno smanjenje spoljnog duga u ukupnom javnom dugu. Međutim, u strukturi unutrašnjeg duga dominantno učešće ima dug po osnovu stare devizne štednje – preko 80% unutrašnjeg duga, tako da je najveći deo unutrašnjeg duga denominovan u evrima, što povećava izloženost javnih finansija riziku deviznog kursa. Zbog toga je neophodno dalje razvijati domaće finansijsko tržište kapitala na kome će MF kroz kvalitetno upravljanje javnim dugom osigurati dodatne mogućnosti za finansiranje države i privrede, kao i doprineti smanjenju rizika koji nastaju prevelikim oslanjanjem na strane izvore finansiranja. Najbolji način da se poboljša valutna struktura javnog duga jeste emitovanje državnih hartija od vrednosti denominovanih u domaćoj valuti za refinansiranje duga denominovanog u stranoj valuti, što bi sa druge strane doprinelo razvoju tržišta državnih hartija od vrednosti i ukupnog finansijskog tržišta u Srbiji. Razvijeni domaće finansijsko tržište omogućilo bi i efikasnije funkcionisanje transmisionog mehanizma monetarne politike, a naročito bi ojačalo kanal kamatnih stopa i kreditni kanal.

4. ZAKLJUČAK

Koordinacija monetarne i fiskalne politike u Srbiji nije na zadovoljavajućem nivou, uzimajući pre svega u obzir nizak nivo razvijenosti finansijskog tržišta. U privredama sa razvijenim finansijskim tržištem, koordinacija politika se provodi spontano i na osnovu signala koji dolaze sa tržišta, dok je u privredama sa nižim nivom razvijenosti finansijskog tržišta neophodno koordinaciju politika intenzivirati formalnim ili neformalnim institucionalnim rešenjima.

U narednom periodu kreatori monetarne i fiskalne politike suočiće se sa nekoliko izazova. Država je u proteklih nekoliko godina generalisala značajne privatizacione prihode, tako da su njene potrebe da se zadužuje na domaćem finansijskom tržištu bile minimalne. U budućnosti, kada se intenzivira zaduživanje na domaćem finansijskom tržištu, kreatori monetarne i fiskalne politike suočiće se sa potencijalnim konfliktom u pogledu politike kamatnih stopa centralne banke i minimiziranja troškova zaduživanja države. Unapređenje institucionalnog oblika funkcije upravljanja javnim dugom predstavljaće takođe jedan od zadataka. Takođe, neophodno je i intenzivirati saradnju u oblasti razvoja finansijskog tržišta. Na kraju, postizanje makroekonomske stabilnosti i privrednog rasta kroz nisko inflatorno okruženje, održivu platnobilansnu i fiskalnu poziciju, uz istovremeno pregovaranje o pridruženju Evropskoj uniji biće svakako dodatni izazov za kreatore ekonomske politike u budućnosti.

ABSTRACT

A coordination of monetary and fiscal policy is a precondition for a successful functioning of an economy. A lack of coordination between monetary and fiscal authorities leads to poor overall economic performance. Poorly defined policies in one region burdened other policy makers, and in a long term it is unsustainable. A necessary precondition for an effective coordination of monetary and fiscal policy is the necessity of a sustainable rate of both policies, because even if policy makers have closely coordinated policies, if they are unsustainable macroeconomic instability occurs.

JEL: E63

LITERATURA:

1. Issing, O., On Macroeconomic Policy Coordination in EMU, JCMS 2002 Volume 40. Number 2
2. Lane, R. P., Monetary – Fiscal Interactions in an Uncertain World: Lessons for European Policymakers, Institute for International Integration Studies, Trinity College Dublin and CEPR, May, 2002
3. Laurens, B., Piedra, E., Coordination of Monetary and Fiscal Policies, IMF Working Paper, International Monetary Fund, 1998
4. Staffs of the International Monetary Fund and the World Bank, Guidelines for Public Debt Management: Accompanying Document, November, 2002
5. Sundararajan, V., Dattels, P., Blommestein, H., Coordinating Public Debt and Monetary Management, International Monetary Fund, 1997
6. Wolswijk, G., Haan, J., Government debt management in the euro area – recent developments and changes in practices, Occasional paper series, No. 25, European central bank, 2005
7. Zakon o javnom dugu, Službeni glasnik RS, br. 61/2005.
8. Zakon o Narodnoj banci Srbije, Službeni glasnik RS, br. 72/2003
9. Zakon o budžetskom sistemu, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 9/2002 i 87/2002.
10. Zelmer, M., Monetary Operations and Central Bank Balance Sheets in a World of Limited Government Securities, IMF Policy Discussion Paper PDP/01/7

Skraćenice:

1. NBS (Narodna banka Srbije)
2. MF (Ministarstvo finansija)
3. RS (Republika Srbija)

Hilmija Redžić¹

Vehapi Semir²

Amer Mušanović³

PRINCIPI KREIRANJA FISKALNIH I MONETARNIH ANTIKRIZNIH MJERA

SATĀETAK

Ekonomija kao naučna i praktična djelatnost svakodnevno je suočena sa novim izazovima. Na početku 21. vijeka, aktuelna, globalna ekonomska kriza je najveći izazov za ekonomiste koji sjede u vladama širom svijeta, a posebno za one u vladama zemalja u razvoju. Pred njih je stavljen jedan istovremeno izazovan i veoma težak zadatak, a to je svakako da predlažu i kreiraju valjane mjere ekonomske politike kojima se minimiziraju negativni uticaji globalne ekonomske krize na nacionalnu ekonomiju. Pored minimiziranja negativnih uticaja globalne ekonomske krize, potrebno je kreirati takve fiskalne i monetarne antikrizne mjere koje će dugoročno stimulirati privredni rast zemlje. U radu se, prije svega, koriste metode ekonomskih nauka, kako bi se na svrsishodan način izložila data problematika rada.

Ključne riječi: globalna ekonomska kriza, ekonomska politika, ograničenja monetarne i fiskalne politike.

JEL: E60

1. UVOD

Ekonomska politika na globalnom nivou suočena je sa mnogo izazova. „Saniranje—negativnih posljedica aktuelne krize samo je dio tog izazova. Ekonomska politika istovremeno mora biti proaktivna i reaktivna što proizvodi dodatne negativne posljedice na konkretan proces provođenja odgovarajuće ekonomske politike.

Kombinacija proaktivnih i reaktivnih mjera ekonomske politike je imperativ u tzv. procesu „saniranja—negativnih posljedica ekonomske krize. Međutim, date mjere moraju biti provedene po odgovarajućim principima. Ti principi su glavno štivo koje prođ imamo u ovom radu.

¹ Student doktorskih akademskih studija na Ekonomskom fakultetu u Nišu, stipendista Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije, rad je realizovan u okviru projekta 179066 koji finansira Ministarstvo prosvete i nauke Republike Srbije, e – mail: hilmijaredzic@gmail.com

² Asistent na Univerzitetu u Novom Pazaru, student doktorskih akademskih studija na Ekonomskom fakultetu u Nišu, e-mail: semirvehapi@gmail.com

³ Student Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu

2. Kako je došlo do krize?

Regulacija finansijskih tržišta je još jednom pokazala da je nemoćna da zaštiti sistem i održi ga stabilnim. Finansijski potresi kroz istoriju nose obilježje da se događaju u sistemima čija je regulacija neefikasna. Ta neefikasnost je uviđana tek nakon što bi se potresi dogodili. [Vidi: Krugman, P., Obstfeld, M., 2009., str. 629-633.; Miljković, D., 2008., str. 338-339.] Nakon potresa slijedi set korektivnih mjera koje će nakon vremena pokazati svoju nemoć da efikasno koriguju nedostatke postojećeg regulatornog sistema. Dakle, problem u vezi sa finansijskim potresima u ekonomijama širom svijeta vezan je za neefikasan regulatorni sistem i za kratkoročnu i neefikasnu reformu tog regulatornog sistema.

Teorijske postavke efikasnog regulatornog sistema su da taj sistem obuhvata [vidi: Cvetanović, S., Kahrović, E., Redžić, H., 2009., str. 36.]:

- realnost sistema koji reguliše;
- preventivne mjere;
- korektivne mjere;

Realnost sistema podrazumijeva da se regulacija temelji na realnim uslovima koji postoje u sistemu. Negativni uslovi se trebaju minimizirati, a pozitivni uslovi pospješiti. Ni u jednom sistemu kao u finansijskom ovi uslovi ne izražavaju toliko snažan uticaj na promjene samog sistema. Mali negativni signali se veoma brzo prenose i ugrožavaju i one za koje nisu vezani. Isto, u nešto manjoj mjeri, događaju se i sa pozitivnim signalima.

Preventivne mjere moraju biti predviđene samom regulacijom. Međutim, ove mjere bi stalno morale biti podređene revizijama i prilagođavanjima zbog brzih promjena u sistemu koji se reguliše.

Korekcija regulatornog sistema predviđa se samom regulacijom. U savremenim uslovima ovakvo nešto može usporiti, a u gorem slučaju i onemogućiti efikasnu korekciju postojećeg regulatornog sistema.

Savremena regulacija finansijskih sistema pokazuje nedostatke u sva tri ova segmenta. Najteži je slučaj kada regulacija zaobiđe dugoročnu realnost finansijskog sistema i na taj način sama regulacija dovodi do neefikasnosti sistema ili do njegovog kraha u dugom roku. Savremeni finansijski sistem koji počiva na kamati kao cijeni kapitala pokazuje mnoge slabosti. Opravdano se postavlja pitanje da li takvom sistemu treba dalje omogućiti da funkcioniše? „Prihodi od kamate navikavaju ljude da ne stječu novac radom, jer sve dok čovjek sa kamatom može zarađivati velike prihode, on će izbjegavati ulaganje svojeg novca u projekte za koje je potreban trud i rizik. Ova tvrdnja je svakako uopštena i potrebna joj je teorijska i empirijska argumentacija.— [Cvetanović, S., Kahrović, E., Redžić, H., 2009., str. 36.]

3. Neadekvatnost finansijskog sistema – ključni uzrok globalne ekonomske krize

Kako smo na početku pretpostavili, kamatna stopa je zapreka prije svake privredne aktivnosti. Jer ko će pri kamatnoj stopi od, naprimjer, 6% povući svoj novac iz štednog računa i uložiti u projekat koji nosi manji prinos? Tek će se kod padajućih kamatnih stopa omogućiti investicije koje se prije nisu ostvarile, ma koliko one bile razumne ili potrebne. S druge strane, tržišta se zasićuju svakom investicijom, što vodi ka padajućem prinosu investicije. Tako se smanjuje zarada, dok kamatni troškovi ostaju konstantni. Ovo smanjuje prinos uložnog novca na nivo ili ispod kamatnih stopa za

kredite. Zbog toga privrednici neće više preuzimati rizik, već će uložiti svoj kapital u banke i time dobiti sigurni prinos.

Ovakav način razmišljanja se može pokazati primjenjujući metodu neto sadašnje vrijednosti. Pretpostavimo da jedan privrednik razmotri da li da uloži svoj novac u jedan projekat (naprimjer: otvaranje fabrike ili kupovina mašine) ili da svoj novac ostavi u banci. On zna da će u banci dobiti kamatnu stopu od 7,5%. Tako ovaj projekat mora ostvariti najmanje ovaj prinos. *Tabela 1* pokazuje ovaj proračun. Ukoliko privrednik ne bi tražio nikakvu kamatnu stopu, odnosno minimalni fiksni prinos, zarade ovog projekta bile bi dovoljne da isplate uloženi novac. Privrednik bi zaradio 15.000 dinara sa ovim projektom. Ali pošto naš privrednik ima alternativu deponovati svoj novac u banku na štednju, on diskontira svaki godišnji priliv novca. Poslije ovog obračuna on će uvidjeti da ova investicija ima negativnu neto sadašnju vrijednost. To znači da se njome ne može zaraditi željeni prinos. U ovom slučaju interna stopa rentabiliteta investicije iznosi 5,4%. Pošto je ovo manje nego što privrednik sigurno može dobiti u banci, on neće izvršiti ovu investiciju.

Tabela 1: Ocjena investicije sa metodom neto sadašnje vrijednosti (sa kamatom) i analize bez kamate

	Bez kamate	Sa kamatom
Kamatna stopa	0%	7,5%
Izdaci za investiciju	100.000 din.	100.000 din.
Zarada godina 1	30.000 din.	27.907 din.
Zarada godina 2	25.000 din.	21.633 din.
Zarada godina 3	25.000 din.	20.124 din.
Zarada godina 4	20.000 din.	14.976 din.
Zarada godina 5	15.000 din.	10.448 din.
Neto sadašnja vrijednost	15.000 din.	-4.911 din.
Prinos investicije		5,4%

Izvor: Cvetanović, S., Kahrović, E., Redžić, H., 2009., str. 37

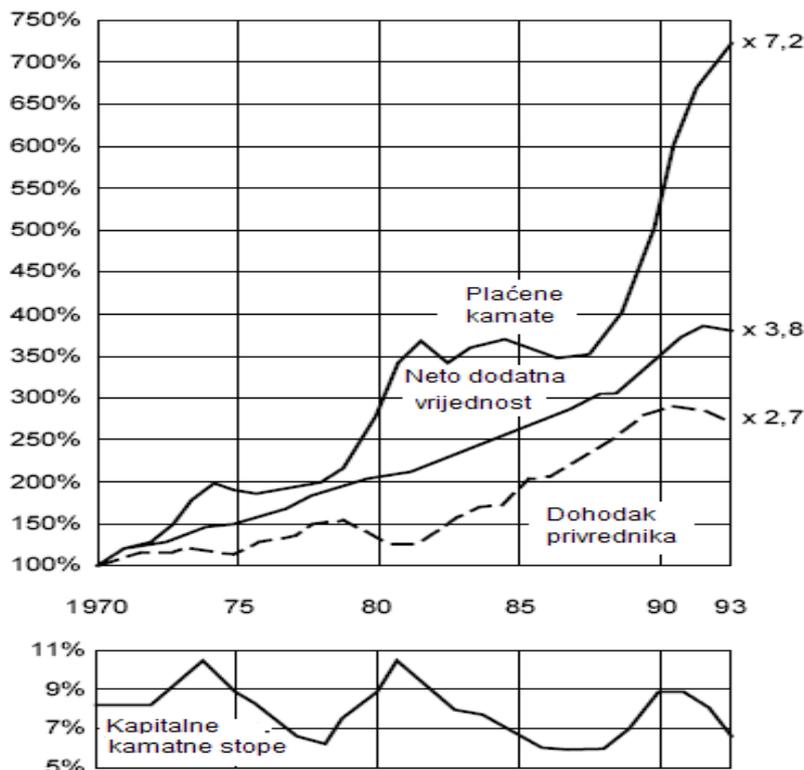
Također, sve veća zaduženost preduzeća zbog kamate vodi ka smanjenju privredne aktivnosti. Zadužene kompanije često ne mogu zaraditi kamatom prouzrokovane dodatne troškove, prije svega kada kamatne stope iznenadno porastu. Pošto u zasićenim tržištima i u tržištima sa jakom konkurencijom privrednici imaju samo malu profitnu maržu, oni nemaju mogućnost povećanja cijena. Ova smanjena profitabilnost preduzeća vodi ka tome da sve veći broj privrednika ne želi preuzimati poslovni rizik i zbog toga daju prednost fiksnom dohotku od kamate.

Pošto se zbog smanjenja ekonomske aktivnosti i broj (malih) privrednika smanjuje, smanjuje se i broj radnih mjesta. Ovo je veoma problematično, pošto mala i srednja preduzeća prije svega otvaraju nova radna mjesta, dok velika preduzeća često smanjuju broj radne snage.

S druge strane, likvidnim kompanijama sa relativno malim dugom je često privlačnije, pogotovo kod visokih kamatnih stopa, da ulože svoj novac u tržište kapitala, nego da otvaraju nova radna mjesta preko investicija. Naprimjer: kompanija Daimler-Benz je tokom visokih kamatnih stopa u 1981. godini više zaradila putem ulaganja likvidnih sredstava (prije svega, prihodima od kamate) nego od prodaje auta i kamiona. [Creutz, H., 1997., str. 180] Isto je važilo i za druge velike kompanije osamdesetih godina XX vijeka u Nemačkoj. Finansijski jaka preduzeća su u stanju da povećaju svoju zaradu sa kamatnim prihodima prije svega na račun zaduženih kompanija, koja moraju da plaćaju

kamatu zbog svoje veće ovisnosti o kreditu. Zbog toga je njima lahko kupovati ove kompanije, ili, pak, „gurati—ih iz trž išta, pošto zaduž ene kompanije imaju manju fleksibilnost u troškovima. Na ovaj način se ubrzavaju koncentracije kompanija i konačno se uništavaju dodatna radna mjesta. Ovo pokazuje da kamate vode ka smanjenju broja preduzeća na trž ištu i time privreda postaje sve više ovisna o malom broju velikih kompanija.

Slika 1: Poreĉenje kamatnih troškova preduzeća sa njihovom zaradom u Njemačkoj



Izvor: Brümmerhoff, D., 1996., Finanzwissenschaft, 7., Oldenbourg Verlag GmbH, München

Funkcionisanje savremenih finansijskih sistema pokazuje da su ove negativne posljedice kamate jedan od uzroka potresa u njima. Posljednji finansijski potres koji je uzrokovao najveći pad svjetskih ekonomija od kraja II svjetskog rata pokazuje neodrživost ovakvog načina funkcionisanja finansijskog sistema. Činjenica je da su kamatne stope naglo pale i dale jasan signal da je potrebno nešto više od regulatorne korekcije.

Ovakav pad kamatnih stopa je signal regulatornom sistemu da ako ne dođe do valjanih korekcija, posljedice finansijske krize će dodatno deformisati realnu ekonomiju i dodatno podstaknuti recesiju. Potrebna je opsežna akcija regulatornih tijela da se ovakve negativne posljedice ograniče i minimiziraju.

I pored toliko nedostataka, postojeći finansijski sistem u kratkom roku nije moguće fundamentalno reformisati. Mogućnost koja se daje ekonomistima koji sjede u vladama širom svijeta jeste da kreiraju odgovarajuće mjere koje podstiču pozitivnu poslovnu klimu, a minimiziraju negativnu poslovnu klimu.

4. Koje mjere ekonomske politike provoditi u uslovima globalne ekonomske krize?

Mjere ekonomske politike koje su bile na snazi prije dolaska krize praktično su postale nevažeće. Istekao im je „rok—trajanja ili je njihovo dejstvo na privredu postalo negativno. U takvom spletu okolnosti vlade su se našle pred teškim izazovom: ublažiti krizu i obezbijediti daljnji privredni rast. Dodatni problem je predstavljao efekat zaostajanja koji se javlja kod većine mjera ekonomske politike.

Tabela 2. Realna stopa rasta GDP-a za izabrane zemlje u periodu 2005-2009

ZEMLJA	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Belgija	1.7	2.7	2.9	1.0	-2.8	1.3 ^f	1.6 ^f
Bugarska	6.4	6.5	6.4	6.2	-4.9	0,0 ^f	2.7 ^f
Češka	6.3	6.8	6.1	2.5	-4.1	1.6 ^f	2.4 ^f
Danska	2.4	3.4	1.7	-0.9	-4.7	1.6 ^f	1.8 ^f
Njemačka	0.8	3.4	2.7	1.0	-4.7	1.2 ^f	1.6 ^f
Estonija	9.4	10.6	6.9	-5.1	-13.9	0.9 ^f	3.8 ^f
Irska	6.0	5.3	5.6	-3.5	-7.6	-0.9 ^f	3.0 ^f
Grčka	2.3 ^p	4.5 ^p	4.3 ^p	1.3 ^p	-2.3 ^p	-3.0 ^f	-0.5 ^f
Španija	3.6	4.0	3.6	0.9	-3.7	-0.4 ^f	0.8 ^f
Francuska	1.9	2.2	2.4	0.2	-2.6	1.3 ^f	1.5 ^f
Italija	0.7	2.0	1.5	-1.3	-5.0	0.8 ^f	1.4 ^f
Kipar	3.9	4.1	5.1	3.6	-1.7	-0.4 ^f	1.3 ^f
Litvanija	10.6	12.2	10.0	-4.2	-18.0	-3.5 ^f	3.3 ^f
Letonija	7.8	7.8	9.8	2.9	-14.7	-0.6 ^f	3.2 ^f
Luksemburg	5.4	5.0	6.6	1.4	-3.7	2.0 ^f	2.4 ^f
Maćarska	3.2	3.6	0.8	0.8	-6.7	0.0 ^f	2.8 ^f
Malta	4.0	3.6	3.7	2.6	-2.1	1.1 ^f	1.7 ^f
Holandija	2.0	3.4	3.9	1.9	-3.9	1.3 ^f	1.8 ^f
Austrija	2.5	3.6	3.7	2.2	-3.9	1.3 ^f	1.6 ^f
Poljska	3.6	6.2	6.8	5.1	1.7	2.7 ^f	3.3 ^f
Portugalija	0.8	1.4	2.4	0.0	-2.6	0.5 ^f	0.7 ^f
Rumunija	4.2	7.9	6.3	7.3	-7.1	0.8 ^f	3.5 ^f
Slovenija	4.5	5.9	6.9	3.7	-8.1	1.1 ^f	1.8 ^f
Slovačka	6.7	8.5	10.6	6.2	-4.7	2.7 ^f	3.6 ^f
Finska	2.9	4.4	5.3	0.9	-8.0	1.4 ^f	2.1 ^f
Švedska	3.2	4.3	3.3	-0.4	-5.1	1.8 ^f	2.5 ^f
Ujedinjeno Kraljevstvo	2.2	2.8	2.7	-0.1	-5.0	1.2 ^f	2.1 ^f
Island	7.5	4.6	6.0	1.0	-6.8	-1.1 ^f	1.9 ^f
Norveška	2.7	2.3	2.7	0.8	-1.4	1.6 ^f	2.1 ^f
Švajcarska	2.6	3.6	3.6	1.9	-1.9	1.6 ^f	2.2 ^f
Hrvatska	4.2	4.7	5.5	2.4	-5.8	-0.5 ^f	2.0 ^f
Makedonija	4.1	4.0	5.9	4.9 ^f	-0.7 ^f	1.3 ^f	2.0 ^f
Turska	8.4	6.9	4.7	0.4	-4.5	4.7 ^f	4.5 ^f
SAD	3.1	2.7	1.9	0.0	-2.6	2.8 ^f	2.5 ^f

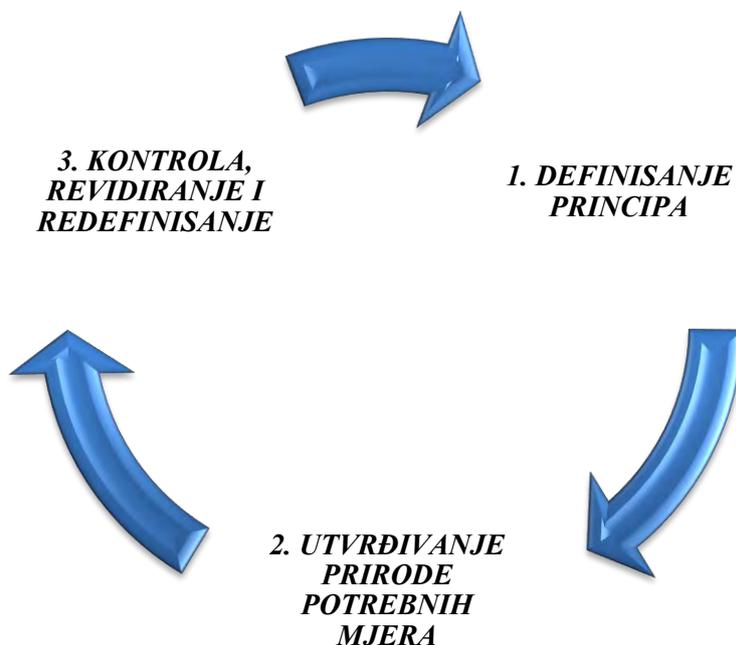
*=Podaci nisu dostupni f=Prognoza p=Provizionalno e= Procjena

Izvor: Eurostat, Real GDP growth rat

Prije donošenja odluka o kreiranju i provođenju bilo kakvih mjera potrebno je dijagnostikovati stanje privrede, identifikovati porijeklo krize i njen vremenski tok. Privredni rast je postao negativan u većini zemalja krajem 2008. godine. Prije toga upozorenja koja su dolazila sa svjetskih tržišta nagovještavala su krizu, ali takvi nagovještaji se nisu odnosili i na zemlje sa visokim stopama rasta. Međutim, podaci pokazuju da su takve zemlje imale najveće padove stope rasta GDP-a (Litvanija je 2007. završila sa stopom rasta GDP-a od 10,6%, a na kraju 2009. stopa rasta je bila negativna i iznosila je -18%)

Pregrijavanje svjetske ekonomije i dolazak krize nagovijestili su prije svega poremećaji na finansijskim tržištima. Posebno negativne posljedice ovakvih poremećaja izražene su u zemljama u razvoju gdje su finansijska tržišta još uvijek bila u začetku. Vlade širom svijeta su različito reagovala ne posljedice krize. Posebno otežavajuća okolnost jeste što mnoge posljedice krize nisu uočljive odmah, već su neke apsolutno nepredvidive i sa takvim svojstvom mogu dovesti zemlju do privrednog i finansijskog kraha.

Slika 2. Proces kreiranja i provođenja mjera ekonomske politike u uslovima krize



Izvor: Cvetanović, S., Kahrović, E., Redžić, H., 2009., str. 40.

Kreiranje mjera ekonomske politike i njihovo provođenje u uslovima krize predstavlja složen proces koji zahtijeva stalnu nadogradnju. Taj bi se proces mogao podijeliti generalno u tri faze:

1. definisanje principa kreiranja i provođenja mjera ekonomske politike;
2. utvrđivanje ekonomske prirode mjera koje je potrebno provesti i
3. kontrola, revidiranje i redefinisane mjera u skladu sa posljedicama krize koje se s vremenom javljaju.

Definisanje principa kreiranja i provođenja mjera ekonomske politike u uslovima krize predstavlja polaznu tačku. Ako principi ne budu valjani, cio proces biva upropašten. Zato je principe potrebno

definisati široko i generalno, kako bi se mogli usklađivati sa posljedicama krize koje se s vremenom javljaju.

Generalno, ti principi mogu biti:

- **Princip pravovremenosti.** Ovaj princip podrazumijeva da se određena mjera ekonomske politike treba provesti u vremenu kada je njeno dejstvo najviše omogućeno. U vremenu kada postoji minimalan broj ograničavajućih faktora koji negativno djeluju na provođenje konkretne mjere.
- **Princip konzistentnosti.** Mjera mora biti konzistentna sa ostalim setom mjera i politika, kako u kratkom tako i u dugom roku. Nekonzistentne mjere dovode do dodatnih šokova u ekonomiji.
- **Princip fleksibilnosti.** Nijedna od mjera ekonomske politike ne smije biti rigidno kreirana niti provođena. U suprotnom dolazi do negativnih posljedica koje produbljuju krizu.

Ova tri principa se trebaju prihvatiti kao generalne istine. Međutim, postoje situacije kada je neophodno odstupiti od ovih principa i provesti određene mjere naknadno, nekonzistentno i rigidno.

Nakon definisanja principa slijedi utvrđivanje prirode mjera. Mjere koje se najčešće kreiraju i provode u uslovima krize jesu: [vidi: Acocella, N., 2005., str 187.; Brümmerhoff, D., 1996., str. 408-420; Miljković, D., 2008., str. 718-722.]

- ***Regulatorne mjere.*** Regulacijom treba zaštititi sektore pogođene krizom i nakon određenog vremena donijeti novu regulaciju za podsticanje razvoja datih sektora (savremeni primjeri ovakvih mjera su *Emergency Economic Stabilization Act of 2008 / EESA or TARP American Recovery and Reinvestment Act of 2009*).
- ***Monetarne mjere.*** Monetarne vlasti praćenjem podataka o stanju na finansijskim tržištima kreiraju kratkoročne mjere, vodeći računa da ne dođe do kršenja principa nekonzistentnosti, posebno kada su u pitanju fiskalne mjere (primjera radi, Velika Britanija je odobrila povećanje limita za garantovane depozite sa 35,000 na 50,000 funti sa mogućnošću daljnjeg povećanja).
- ***Fiskalne mjere.*** Okvir za ove mjere su regulatorne mjere. Međutim, vlade ni u kom slučaju ne bi smjele ostaviti ove mjere kao dio regulatornih mjera, već ih je potrebno izdvojiti i posebno kreirati i porovoditi u skladu sa gore spomenutim principima (Njemačka je uvela poreske olakšice za porez na dobit, kao i olakšice za doprinose zdravstvu i dugoročnim šemama obezbjeđenja zdravstvene zaštite do 2010. godine).

5. ZAKLJUČAK

Aktuelna globalna ekonomska kriza predstavlja najveći izazov čovječanstvu na početku ovog vijeka. Ona prijete ljudskom rodu posljedicama poput onih iz ratova. Pristup njenom rješavanju koji bi sobom nosio doze omalovažavanja njene ozbiljnosti bio bi osuđen na propast. Ekonomisti koji sjede u vladama širom svijeta trebaju biti oprezni pri kreiranju mjera ekonomske politike. Ta opreznost podrazumijeva da je bolje ne raditi ništa nego uraditi pogrešnu stvar.

Na početku rada smo iznijeli nekoliko argumenata kojim dokazujemo da aktuelni svjetski finansijski sistem ima dugoročne slabosti. Ovakvo nešto nije samo naše zapažanje, već i zapažanje ekonomista koji su kreirali i kreiraju mjere za suzbijanje aktuelne krize. Naime, jedan od ključnih zadataka svih vlada i onih u razvijenim i o onih u nerazvijenim zemljama bio je da održe povjerenje u aktuelni

bankarski odnosno finansijski sistem. Kroz različite setove mjera, većina vlada je uspješno izvršila ovaj zadatak. Međutim, postavlja se pitanje koliko je takvo rješenje valjano? Da li su datim setom mjera za vraćanje povjerenja u aktuelni finansijski sistem vlade stvorile uslove za nastupanje u budućnosti još jedne krize nakon što ova prođe? Ovakva pitanja zahtijevaju dubinske analize. Međutim, najrazvijenije zemlje nisu ostale nijeme pred ovom činjenicom, već kontinuirano rade na reformi finansijskog sistema u nacionalnim okvirima. Ovakav postupak bi trebale da prate i zemlje u razvoju kako ne bi bile dovedene u situaciju da moraju ponovo da uđu u još jedan proces tranzicije, ali ovaj put ne one ekonomske već samo finansijske tranzicije.

Kontrola procesa kreiranja i porovočerja mjera mora se vršiti konzistentno kako bi se na vrijeme uočile moguće negativne posljedice koje bi taj proces mogao proizvesti. Revidiranje se vrši u skladu sa gore navedenim principima, a redefinisaju se pristupa samo u slučaju da priroda mjere postane neadekvatna za konkretnu situaciju.

ABSTRACT

At the beginning of the 21st century, the current global economic crisis is the biggest challenge for economists who sit in governments around the world, and particularly for those in the governments of developing countries. At the same time, a very challenging and difficult task was placed before them, which is to suggest and create sound economic policy measures to minimize negative impacts of the global economic crisis on the national economy. In addition to minimizing the negative impact of the global economic crisis, it is necessary to create such economic policy measures that will stimulate a long-term economic growth of the country.

Keywords: *global economic crisis, economic policy, limitations of monetary and fiscal policy*

LITERATURA:

1. Acocella, N., 2005., *Počela ekonomske politike: vrednosti i tehnike*, (prevod dela na hrvatski jezik), MATE, Zagreb
2. Brümmerhoff, D., 1996., *Finanzwissenschaft*, 7., Oldenbourg Verlag GmbH, München
3. Creutz, H., 1997., *Das Geldsyndrom*, Ullstein Taschenbuch, Berlin
4. Cvetanović, S., Kahrović, E., Redžić, H., 2009., *Creating a Measure of Economic Policy in Conditions of Globalizing Economic Crisis*, CHALLENGES OF THE WORLD ECONOMICS CRISIS, Faculty of Economics, University of Niš
5. Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
6. Krugman, P., Obstfeld, M., 2009., *Međunarodna ekonomija*, Mate, Zagreb
7. Miljković, D., 2008., *Međunarodne finansije*, Ekonomski fakultet u Beogradu
8. Samuelson, P., 2007., Nordhaus, W., *Ekonomija*, Mate Zagreb

Jasmin Halebić¹

Alma Bajrić²

EFEKTI STRANIH DIREKTNIH ULAGANJA IZ JUŽNIH ZEMALJA U BOSNI I HERCEGOVINI³

SAŽETAK:

Strana direktna ulaganja (SDU) u svijetu većim dijelom teku od razvijenih zemalja prema zemljama u razvoju. U posljednje vrijeme uočava se novi smjer u tom obrascu jer sve veća finansijska sredstva iz zemalja u razvoju i sa tržišta u nastajanju bivaju usmjerena ka razvijenim zemljama, EU i evropskim zemljama, Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) i Japanu. U radu se analiziraju efekti SDU u Bosni i Hercegovini koja dolaze iz zemalja u razvoju sa ciljem kreiranja empirijske podloge za preispitivanje postojećeg, prevladavajućeg teorijskog znanja, a koje bi moglo biti od koristi donosiocima odluka u BiH i drugim zainteresiranim subjektima. U radu je primijenjena makroekonomska analiza primarnih i sekundarnih podataka o ukupnim SDU u BiH, u razdoblju od 1995. do 2010. g., sa posebnim naglaskom na *južne* multinacionalne korporacije. Očekivani rezultati jesu potvrđivanje i osporavanje nekih uvriježenih stavova o SDU, općenito, kao i SDU iz južnih zemalja, posebno. Rezultatima se osvjetljavaju specifični aspekti SDU i daje se smjernica za reformske aktivnosti donosilaca odluka kako bi se postigli povoljniji makroekonomski efekti SDU na privredu BiH.

Ključne riječi: strana direktna ulaganja, *južne* multinacionalne korporacije, Bosna i Hercegovina

JEL: F23, F21

1. UVOD

Preusmjerenje toka SDU dobiva novu terminološku odrednicu u skladu sa tradicionalnom ekonomsko-teorijskom podjelom svijeta na razvijeni sjever i manje razvijeni jug, pa se direktna ulaganja iz zemalja u razvoju u razvijene zemlje uvjetno nazivaju *južna*. U ovom radu *južne* zemlje su sve zemlje izvan trijumvirata Sjeverna Amerika, Japan i EU (Gaillard, str. 78 i 81)⁴. Navedeni

¹ dr. Jasmin Halebić, docent, Ekonomski fakultet Univerzitet u Zenici, Fakultetska br. 1, 72000 Zenica, e-mail: jasmin.halebic@ef.unze.ba

² Alma Bajrić, dipl. oec., Lisačka 61, 72000 Zenica, e-mail: bajric.alma@live.com

³ Istraživanje za ovaj rad je podržano kroz program podrške pod nazivom: „Programi za pripremu projekata i potencijalnih kandidata za sredstva iz fonda EU-FP7“ za 2010. godinu, od strane Ministarstva civilnih poslova Bosne i Hercegovine za 2010. g. Autori ovom prilikom zahvaljuju navedenoj ustanovi na pruženoj podršci.

⁴ Pogledati također: Nolke, A and Taylor, H. (2010): "Non-triad Multinationals and Global Governance: Still a North-South Conflict?", Business and Global Governance, ed. M. Ougaard and A. Leander, Routledge: London and New York.

trijumvirat predstavlja razvijene zemlje (*Sjever*) dok su ostale zemlje, uglavnom, zemlje u razvoju i tranzicijske zemlje (*Jug*) ili periferne zemlje.⁵

Iz globalne perspektive ulaganja *sjever-sjever* (odnosno, iz SAD i Japana u zemlje EU) pokazuju da su ulaganja više bila usmjerena na ranije članice EU-15. U skladu s tim, i SDU *južnih* multinacionalnih korporacija prate ovaj obrazac (Buckley, Cross i Voss, 2011, str. 44), tako da je u razdoblju 2004.-2007. više od 95 posto SDU u EU-27 iz *južnih* MNK bilo usmjereno u nekadašnje članice EU-15. Navedeni autori procjenjuju da su ulaganja iz zemalja BRIC⁶ više usmjerena ka trgovinskim nego ka proizvodnim djelatnostima. U pogledu vrste ulaganja ističe se činjenica u zemljama Centralne i Istočne Evrope „većina ulaganja ide u brownfield kategoriju (povezanu sa privatizacijom). Bez obzira na vrstu ulaganja, preduzeće stranog ulagača je više sklono uvozu ili izvozu roba i usluga nego lokalna preduzeća zbog prirode i strukture MNK.—(Bačić, Račić i Ahec-Šonje, 2004, str. 69)

Kada je riječ o SDU iz *južnih* zemalja prema zemljama sličnog nivoa razvijenosti, onda se takva SDU u literaturi određuju kao *jug-jug* ulaganja. Za razliku od drugih oblika ulaganja SDU *jug-jug* su „uglavnom regionalnog karaktera usmjerena na infrastrukturne i ekstraktivne sektore sa rastućom sektorskom diversifikacijom. *Južne* multinacionalne korporacije (MNK) su privučene novim profitabilnim tržištima, resursima i strateškom imovinom. Njihova motivacija je u manjoj mjeri zahtijevanje niskih troškova faktora proizvodnje, stoga zemlje u razvoju mogu biti manje zabrinute o ovakvim tokovima SDU—(Battat i Aykut, 2005, str. 1)

Strana direktna ulaganja mogu poboljšati zaposlenost, smatraju Kersan-Škabić i Zubin (2009), čak i pored zapadanja privrede zemlje domaćina u recesiju. Mogući blagotvorni efekti SDU na privredu zemlje domaćina su i unapređanje sposobnosti ljudskog kapitala u menadžmentu, tehnologijama i vještinama, a kada se tome doda povećanje nivoa profesionalnosti i obrazovanja radne snage, onda ukupni efekat može biti rast produktivnosti. Od ostalih efekata mogu se spomenuti (Bačić, Račić i Ahec-Šonje, 2004, str. 66) poboljšanje izvoza i unapređanje konkurentnost integriranjem lokalnih preduzeća u industrijske mreže MNK. Konačno, preduzeća iz zemalja u razvoju (ili *južne* MNK) mogu biti sklonija preuzeti rizik teških postkonfliktnih i drugih političkih situacija u zemljama poput BiH.

Proces globalizacije ponekad dovodi do osjećaja tjeskobe u zemljama EU, koji se manifestira negativnim reakcijama prilikom preuzimanja domaćih preduzeća od strane kompanija u stranom vlasništvu. Reakcije se temelje na rastućoj razlici između stanja kakvo 'jeste' i onoga 'kakvo bi trebalo biti', posebno kada je riječ strateškim industrijama (najčešće su to sektor energije i telekomunikacija).⁷ Razlog zabrinutosti ne leži samo u osvajanju tržišta u zemljama domaćinima, nego i usljed sticanja kontrole nad resursima (tehnologijom, znanjem, prirodnim resursima i radnom snagom).

Kako preduzeća u BiH, pogođena efektima ekonomske i finansijske krize, nastoje iznaći načine za prevazilaženje poteškoća u poslovanju, dolazi do porasta zahtjeva za finansijskim sredstvima i kapitalom iz multinacionalnih korporacija i autonomnih investicionih fondova. Donosioci odluka iz oblasti javnih politika se također u svojim istupima vrlo često referiraju na SDU. Sa druge strane, pad

⁵ To su sljedeće zemlje ulagači u BiH: Australija, Crna Gora, Djevičanska Ostrva, Egipat, Gvineja, Hong Kong, Hrvatska, Kajmanska Ostrva, Kuvajt, Lihtenštajn, Malezija, Panama, Rusija, Saudijska Arabija, Srbija, Tunis, Turska, Ujedinjeni Arapski Emirati.

⁶ Brazil, Rusija, Indija i Kina.

⁷ Jedan od vjerovatno najzabrinjavajućih slučajeva SDU od strane *južnih* MNK je ulazak ruskog Gazproma, korporacije u državnom vlasništvu, na tržište EU. Mnogi analitičari smatraju da je Gazprom, prilikom ulaska na EU tržište gasa, vođen više geopolitičkim nego komercijalnim interesima.

cijena faktora proizvodnje i finansijskih instrumenata na tržištima kapitala u BiH, prodaja cijelih preduzeća ili njihovih dijelova zbog neminovnosti restrukturiranja stvara priliku za strateške investitore koji imaju na raspolaganju dovoljna finansijska sredstva.

2. Podaci i analitičke metode

Podatke o ukupnim stranim direktnim ulaganjima u BiH objavljuje Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH⁸ kao godišnje i kvartalne preglede. U pregledu registriranih SDU u BiH uvršteni su podaci o državama ulagačima, razdoblju ulaganja, iznosu ulaganja u KM. Pored toga pregledi sadrže i rang-listu zemalja ulagača u BiH prema visini uloga preko 10 mil KM, te naziv privrednih društava sa visinom uloga od preko 1 mil i preko 20 mil KM, razvrstane prema zemlji porijekla kapitala kao i sektorske prikaze ulaganja (tabelarne i grafičke). Na temelju takvih, sekundarnih, podataka sastavljena je tabela 1.

Tabela 1. Deset zemalja najvećih stranih ulagača u BiH, 1994-2010, mil KM

R. br.	Zemlja	SDU	% od ukupnog broja preduzeća	Broj preduzeća	Prosječna SDU po preduzeću
1	Srbija	1700	22.18	68	25
2	Austrija	977.3	12.75	-	17,45
3	Hrvatska	943	12.30	108	8,73
4	Slovenija	863.8	11.27	-	11,52
5	Švicarska	531.9	6.94	-	27,99
6	Litvanija	493.7	6.44	-	-
7	Rusija	392.6	5.12	5	78,3
8	Njemačka	298.6	3.90	-	8,53
9	Turska	257.7	3.36	7	31,3
10	Italija	208.9	2.73	-	4,64
	Σ top 10 zemalja	6667.5	87.00	-	-
	Σ SDU u BiH	7664	-	188	-
	top 10/Σ SDU	87.00	-	-	-

Izvor: Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH i izračun autora.

Kao što je predstavljeno u gornjoj tabeli, na deset zemalja najvećih ulagača u BiH odnosi se 87,6% svih stranih direktnih ulaganja, od čega na prve četiri zemlje preko 50%. Među deset zemalja najvećih SDU u BiH gotovo polovina se može svrstati kao *južne* zemlje, to su: Srbija, Hrvatska, Rusija i Turska. Ove zemlje čine preko 40% ukupnih SDU u BiH, ili oko 3,3 mlrd KM. Podaci pokazuju da je među privrednim društvima *južnih* zemalja, sa više od 1 mil KM ulaganja, najviše društava iz Hrvatske (108), zatim Srbije (68), Turske (7), te Rusije (5). Prosječna SDU po preduzeću koja dolaze iz južnih zemalja nisu manja od onih iz razvijenih zemalja.

Predmet istraživanja u radu su strana direktna ulaganja multinacionalnih korporacija iz *južnih* zemalja u BiH u razdoblju 1995.-2010. godina. U naznačenom vremenskom razdoblju je registrovano oko 230 privrednih subjekata stranih ulagača koji se mogu, prema zemlji porijekla, odrediti kao *južni*. Primarni podaci za ovo istraživanje dobijeni su primjenom metode anketiranja tih privrednih subjekata. Ukupna

⁸ www.mvteo.gov.ba.

populacija od 230 preduzeća je sondirana i iz nje je kreiran uzorak koji se sastoji od 70 registrovanih SDU iz *južnih* zemalja.

Za potrebe istraživanja je sačinjen upitnik, priložen u dodatku 1 koji se sastojao od 16 pitanja. Upitnik je načinjen na temelju pregleda relevantne literature i procjena ili tvrdnji o efektima stranih direktnih ulaganja, općenito, na zemlju domaćina. Podaci su prikupljeni primjenom CATI⁹ metode, odnosno računarski potpomognutog telefonskog intervjuisanja. Ograničenje istraživanja je u nedovoljnoj širini i dubini primarnih podataka zbog ograničenih sredstava koja su stajala na raspolaganju za prikupljanje podataka. Ograničenje po širini je limitiran upitnik sa 16 pitanja, dok je anketiranje samo menadžera i/ili osoblja zaposlenog u upravi ograničenje po dubini u prikupljenim primarnim podacima.

3. Rezultati

Iz pitanja o godini dolaska stranog ulagača se vidi da je najveći broj stranih direktnih ulagača u BiH došao 1999., te 2005. g. Razlog tome je najvjerojatnije ustanovljavanje pravnog okvira za SDU usvajanjem zakona o politici direktnih stranih ulaganja 1998. g. kao i njegovim izmjenama koja sukladiraju tom vremenskom razdoblju. Pitanje o zemlji porijekla SDU potvrđuje činjenicu o izrazito regionalnom karakteru SDU u BiH, najveći broj kompanija ulagača je iz susjednih Hrvatske i Srbije. Važnost kontrole nad ulaganjem je veoma izražena kod stranih ulagača. Najviše je preduzeća u 100 postotnom vlasništvu stranog ulagača. Takvih je u ispitanom uzorku preduzeća preko 40% (29 preduzeća).

Preko 80 posto anketiranih preduzeća je u većinskom stranom vlasništvu (preko 50%) dok je manji broj njih u vlasništvu stranih ulagača u rasponu od 15% - 49%. Od ukupnog broja stranih ulagača većina (80%) su preduzeća u privatnom vlasništvu u zemlji porijekla, dok je manji broj (oko 15%) u državnom vlasništvu. Polovina anketiranih preduzeća (50%, odnosno 35 preduzeća) postojala je u BiH i prije dolaska stranog ulagača, dok je isto toliko osnovano sa dolaskom stranog ulagača. Većina (80%) stranih ulagača iz ispitanog uzorka ulaže i u druge zemlje.

Na pitanje o korištenju raznih državnih programa podrške zapošljavanju novih zaposlenika većina anketiranih preduzeća, tj. njih 77,14% (54 preduzeća), izjavila je da nije koristila beneficije iz državnih programa zapošljavanja novih zaposlenika. Trostruko manje, 21,43% ispitanih (15 preduzeća), koristilo je vladinu podršku, dok jedno preduzeće nije dalo odgovor na ovo pitanje. Državna podrška zapošljavanju je u najvećoj mjeri korištena u razdoblju 2009-2011.

Kada je riječ o zapošljavanju novih zaposlenika u naredne 3 godine, jedna četvrtina anketiranih preduzeća odgovorila je da ne planira nova zapošljavanja. Dodatnih oko 30% nije znalo taj podatak ili nije željelo dati odgovor.

U pogledu izvozne orijentisanosti stranih ulagača samo 1/3 anketiranih preduzeća je odgovorila potvrdno na pitanje: da li vaše preduzeće izvozi proizvode na inozemna tržišta, dok je 2/3 odgovorilo negativno. Kontrolno pitanje o povećanju/smanjenju narudžbi iz/za inozemstvo je bilo potpuno u skladu sa datim odgovorima na prethodno pitanje. O stepenu integriteta stranih ulagača u domaću privredu govore podaci iz donje tabele. U tabeli 2 predstavljeni su rezultati za dva anketna pitanja.

⁹ Computer Aided Telephone Interviewing.

Tabela 2. Integrisanost SDU u domaću privredu

Pitanje	A		B	
	f	%	f	%
Ne će li odgovoriti	3	4,3	5	7,1
Ne, nimalo (0 %)	35	50	44	62,8
U manjoj mjeri (do 30%)	18	25,7	7	10
U značajnoj mjeri (40%-60%)	4	5,7	4	5,7
Veoma mnogo (70%-90%)	5	7,1	7	10
U potpunosti (100%)	5	7,1	3	4,3
Ukupno	70	100	70	100

Pitanje A: Da li se u proizvodnji koriste inputi proizvedeni od strane drugih preduzeća u BiH?

Pitanje B: Da li proizvodi preduzeća služe kao inputi za druga preduzeća u BiH?

Legenda: f – broj opažanja (frekvencija). % - postotni odnos odgovora prema ukupnom uzorku (70 preduzeća).

Izvor: anketa. Izračun autora.

Na pitanja o poštivanju radničkih prava iz kolektivnih ugovora, adekvatnom nagrađivanju na poslu, te primjeni novih, međunarodnih marketinških vještina u prodaji anketirana preduzeća su uglavnom odgovarala pozitivno. U analizi odgovora na ova pitanja treba imati u vidu da gotovo u polovini preduzeća (45,7% od uzorka) ne postoji sindikalna organizacija. U pogledu sindikalne organizovanosti zaposlenika 54,3% anketiranih preduzeća je odgovorilo pozitivno na pitanje o postojanju sindikalne organizacije u preduzeću.

Na pitanja o kontroli pravovremenog dolaska na/odlaska sa posla preko 90% ispitanih je dalo potvrđan odgovor dok je o uspostavljanju nove organizacije posla nakon dolaska stranog ulagača 80% ispitanih odgovorilo potvrđno. To ukazuje na senzibilnost stranih ulagača prema podizanju efikasnosti poslovanja preduzeća. Transfer tehnologije je potvrđen u preko ¾ preduzeća, a unapređenje proizvodnje i poboljšanje kvaliteta proizvoda u 80% anketiranih preduzeća. Iz ovoga se može zaključiti da je kod određenog broja preduzeća ostvaren napredak i uz postojeću tehnologiju. Naredne dvije tabele donose odgovore na neke specifične aspekte SDU iz južnih zemalja.

Tabela 3. Neke pojedinosti poslovanja preduzeća sa stranim ulaganjem iz južnih zemalja u BiH

Pitanje / odgovor	DA (%)	NE (%)
Novi vlasnik više ulaže u obrazovanje i sticanje kvalifikacija zaposlenih	80	20
Novi vlasnik omogućava učenje kroz rad, obuku na poslu	95,7	4,3
Novi vlasnik redovno komunicira sa zaposlenicima zvaničnim i/ili nezvaničnim putem	88,6	10
U poslovnoj saradnji druga preduzeća ili pojedinci imaju priliku steći znanja i vještine od Vašeg preduzeća.	84,3	15,7
Novi vlasnik obraća pažnju na zaštitu okoliša	95,7	4,3
Novi vlasnik je uveo politiku kvaliteta uz primjenu određenih međunarodnih standarda	88,6	11,4
Svim zaposlenicima je poznata vizija i misija preduzeća	95,7	4,3

Napomena: U slučaju da je zbir iskazanih odgovora sa DA i NE manji od 100, ostatak preduzeća nije će li odgovoriti.

Izvor: anketa. Izračun autora.

Tabela 4. Institucionalni aspekti SDU iz južnih zemalja u BiH

Pitanje / Odgovor (%)	A	B	C	D	E
Zakoni u BiH, u oblasti poslovanja, su jasni, lako razumljivi i jednostavni.	35,7	47,1	15,7	0	1,4
Zakonska regulativa u BiH je lako dostupna poslodavcima.	7,1	18,6	12,9	30	31,4
Zakonska regulativa motivira, ohrabruje i podstiče SDU u dovoljnoj mjeri.	51,4	15,7	14,3	15,7	2,9
Zakonska regulativa u BiH koja se odnosi na poslovanje se striktno primjenjuje u praksi.	17,1	8,6	12,9	28,6	32,9
Vlasnička prava se efikasno štite i provode brzo i bez velikih troškova.	20	11,4	17,1	22,9	28,6
Vladine politike, općenito, pogoduju stranim direktnim ulaganjima u BiH.	35,7	21,4	22,9	17,1	2,9
Regulativa koja određuje poslovanje u BiH pogoduje stranim direktnim ulaganjima.	37,1	27,1	25,7	7,1	2,9
Kulturne i društvene norme u BiH pogoduju stranim direktnim ulaganjima.	12,9	20	37,1	27,1	2,9

Legenda: A- Uopće se ne slaže m; B- Uglavnom se ne slaže m; C- Ne mogu se odlučiti; D- Uglavnom se slaže m; E- Potpuno se slaže m.

Izvor: anketa. Izračun autora.

Iz Tabele 4 se uočava da je zakonska materija koja reguliše oblast poslovanja uglavnom lako dostupna poslodavcima ali je, istodobno, nejasna, nerazumljiva i složena. Zakonski okvir ne ohrabruje niti podstiče dovoljno strana direktna ulaganja iz južnih zemalja. Vladine politike, općenito, ne pogoduju SDU. Više od 60% anketiranih preduzeća smatra da se zakonska regulativa striktno primjenjuje u praksi. Za sve negativne aspekte okruženja u pogledu SDU iz južnih zemalja ne mogu se okriviti kulturne norme u BiH jer su mišljenja podijeljena o tome da li su kulturne norme u (ne)skladu sa SDU.

4. Diskusija

Primarni podaci iz anketnog istraživanja mogu poslužiti za stvaranje potpunije slike o stanju SDU iz južnih zemalja u BiH te za kreiranje smjernica donosilaca odluka. Uočava se nekoliko vrlo bitnih aspekata SDU. U najširoj ravni, razvijanje i njegovanje dobrosusjedskih odnosa, budući da najviše ulagača dolazi iz susjednih zemalja, još jednom se potvrđuje kao dobra inozemna politika. Međutim, to nikako neće biti niti može biti dovoljno. Potrebne su sasvim konkretne politike i mjere.

Najprije treba imati na umu da se SDU, općenito, ali i ona iz južnih zemalja trebaju urediti kvalitetnim zakonskim rješenjima.¹⁰ Stoga se kontinuirano proučavanje ove tematike ali i pretakanje nalaza analize u konkretna zakonska rješenja nameće kao stalna zadaća donosilaca odluka. Državni zakon kojim se strateški uređuje ovo pitanje se mijenja i dopunjava, prosječno, svakih pet godina. Imajući u vidu globalne aspekte poslovanja multinacionalnih korporacija, ova dinamika se čini nedovoljnom, naročito kada se tome dodaju pretežno negativne ocjene postojećeg zakonskog okvira u BiH u pogledu

¹⁰ Kao pozitivan primjer može se navesti zajednička izjava, koja dolazi u vrijeme pisanja ovog rada, o zajedničkoj opredijeljenosti Vlade FBiH i Vijeća stranih investitora u BiH o uklanjanju prepreka za ulaganja. Mada je izjava samo „slovo na papiru“ i premda je nastala tek šest mjeseci nakon konstituisanja Vlade FBiH, ona predstavlja korak u pravom smjeru. Vlada RS je još 2009. g. usvojila Strategiju podsticanja i razvoja SDU za razdoblje 2009-2012. U dokumentu „Ekonomska politika RS za 2011. g.“ također se ističe da će se uklanjati administrativne prepreke za strana ulaganja u RS na temelju preporuka Vijeća stranih investitora BiH.

podsticaja SDU i njegove pogodnosti prema SDU. Vladine politike su u tom smislu ocijenjene kao nedovoljne.

Drugo, imajući u vidu da se stranim ulaganjima iz *južnih* zemalja osnivaju nova preduzeća, neophodno je procedure za registraciju novih preduzeća i dalje pojednostavljivati. Prema indikatorima o poslovanju poput onih u izvještajima *Doing business* BiH zaostaje za susjednim zemljama.

Treće, javne programe podrške treba kreirati na takav način da budu privlačni i otvoreni za preduzeća sa stranim ulagačima jer ona nedovoljno koriste sredstva iz programa zapošljavanja. Na taj način bi se mogla inicirati promjena planiranog zastoja u zapošljavanju jer preko polovine anketiranih preduzeća vjerovatno neće zapošljavati nove zaposlenike u srednjem roku. Ukoliko se strani ulagači više uključe u takve programe, na taj način bi se moglo ostvariti sinergijsko djelovanje u pravcu postizanja boljih makroekonomskih efekata SDU u smislu istovremenog povećanja proizvodnje i zaposlenosti.

Četvrto, postojeća integrisanost SDU iz *južnih* zemalja sa domaćom privredom, kako prema naprijed tako i prema nazad, nije zadovoljavajuća. Potrebno je određenim mjerama pospješiti ulaganja koja će se bolje uklopiti u postojeću privrednu strukturu zemlje. Time bi se mogli stvoriti dodatni „spillover—efekti jer geografski koncentrisana industrija može podržati specijalizovane dobavljače na tržištu, stvoriti veći stepen radnih vještina na tržištu rada i olakšati efekte preljevanja tehnološkog znanja (Krugman, 2009).

Peto, mogućnosti povećanja izvoza putem SDU ne treba uzimati zdravo za gotovo (samo 1/3 anketiranih preduzeća izvozi). Ovakvo saznanje, vjerovatno, ukazuje na pojavu da SDU iz *južnih* zemalja, većim dijelom, u BiH dolaze radi popunjavanja postojećih niša na domaćem tržištu, nego radi ulaganja u proizvodnju namijenjenu izvozu. Uprkos globalnom opatavanju da *južne* zemlje više ulažu u trgovinu nego u proizvodnju (makar kada je riječ o onima najvećima, a to su zemlje BRIK) ulaganja u BiH iz *južnih* zemalja su više usmjerena na proizvodnju.

Šesto, SDU iz *južnih* zemalja nastoje poboljšavati efikasnost u poslovanju preduzeća. Organizacione mjere koje se provode u preduzećima omogućavaju postizanje bolje efikasnosti.

Sedmo, preporučuje se sindikalno organizovanje zaposlenika jer se vlasnici preduzeća stranih ulagača redovno konsultuju sa sindikalnim organizacijama i uvažavaju zahtjeve sindikata. Na taj način će zaposlenici učestvovati u ostvarivanju poželjnih radnih uvjeta u svojim preduzećima. Ljudski kapital se u preduzećima njeguje i unapređuje putem omogućavanja obrazovanja zaposlenih, sticanja dodatnih kvalifikacija i učenja kroz praksu.

Osmo, transfer tehnologije se događa dolaskom stranih ulagača iz *južnih* zemalja, mada se progres, manjim dijelom, može ostvarivati i uz postojeću tehnologiju. Preduzeća strani ulagači iz *južnih* zemalja omogućavaju sticanje poslovnih vještina drugim pojedincima i preduzećima. Ovaj aspekt poslovanja se, vjerovatno, treba dodatno razmotriti jer je u stanovitoj nepodudarnosti sa iskazima o integrisanosti SDU iz *južnih* zemalja u domaću privredu.

Deveto, multinacionalne korporacije iz *južnih* zemalja ne zanemaruju pitanja zaštite okoliša. Ovaj aspekt poslovanja zahtijeva dodatno istraživanje i analizu.

Deseto, u slučajevima stranih ulaganja iz *južnih* zemalja se uvažava politika kvaliteta, međunarodni standardi, i obraća se pažnja na svijest zaposlenika o misiji i viziji preduzeća.

5. ZAKLJUČAK

Strana direktna ulaganja su vrlo složena i aktuelna oblast istraživanja. U ovom radu su date naznake nekih efekata SDU iz južnih zemalja u BiH. Jedan dio rezultata može biti pod utjecajem subjektivnosti učesnika u istraživanju pa se dijelovi rezultata koji se odnose na zaposlenike i njihov položaj u preduzećima neizostavno preporučuju za dodatna istraživanja preko ispitivanja samih zaposlenika.

Nadalje, ne postoje ubjedljive naznake da će ulaganja *jug-jug* u vrijeme recesije povećati zaposlenost i pored toga što literatura upućuje na takve efekte, barem kada je riječ o SDU iz *južnih* zemalja u BiH. Multinacionalne korporacije iz *južnih* zemalja u potrazi za novim poslovnim prilikama ulažu u sredstva u blizini svojih zemalja, u zemlje sa kojima postoje prethodne trgovinske povezanosti ili etničke i kulturne veze. Upravo to može biti jedan od presudnih faktora koji objašnjava regionalni aspekt većine SDU na relaciji *jug-jug*.

Politike liberalizacije (otvorenost za kretanje kapitala i trgovinu) i privatizacija državnog kapitala u zemljama domaćinima mogu stvoriti značajne prilike za *južne* MNK koje nastoje internacionalizirati svoje poslovanje. Može se očekivati i daljnji veliki interes MNK iz *južnih* zemalja za tržište BiH, posebno u sektoru usluga, nakon što se ulagačke prilike u ekstraktivne industrije iscrpe, jer upravo usluge često zahtijevaju (geografsku) blizinu proizvođača i potrošača, a kulturna i etnička bliskost također pogoduju tom sektoru.

SUMMARY

Foreign direct investments (FDI) in the world flow mostly from developed countries to developing ones. Recently, a new direction has been observed in this pattern, since ever-increasing resources are being directed towards the developed countries, the EU and European countries, the United States of America (USA) and Japan. Effects of FDI from the developing countries to Bosnia and Herzegovina (B&H) are analyzed in this paper, with the aim of creating the empirical basis for re-examining the existing and predominantly theoretical knowledge, which could be useful for decision-makers in B&H and other stakeholders. In this paper, a macroeconomic analysis is used for primary and secondary data of the total FDI in B&H in the period 1995-2010, with a special emphasis on southern multinational corporations. Expected results would confirm or question some embedded attitudes towards FDI in general, and FDI from southern countries, in particular. The results will shed some light on specific aspects of FDI and provide policy hints for reforms in order to achieve more favourable macroeconomic effects of FDI on the economy of B&H.

Key words: *foreign direct investments, southern multinational corporations, Bosnia and Herzegovina*

LITERATURA:

1. Bačić, K., Račić, D., i Ahec-Šonje, A., 2004. The Effects of FDI on Recipient Countries in Central and Eastern Europe. *Privredna kretanja i ekonomska politika*, br. 100, str. 59-96.
2. Battat, J., i Aykut, D., 2005. Southern Multinationals a Growing Phenomenon. *Southern Multinationals: A Rising Force in the World Economy*, Conference held in Mumbai, India.
3. Buckley, P.J., Cross, A.R. i Voss, H., 2011. Data Constraints in the Analysis of Southern Multinationals: Evidence from the EU. U *The Emergence of Southern Multinationals: their Impact on Europe*, ur. Brennan L., Palgrave Macmillan, Great Britain.
4. Gaillard, J., 2010. Measuring Research and Development in Developing Countries: Main Characteristics and Implications for the Frascati Manual. *Science, Technology & Society*, 15 (1), pp. 77-111.
5. Halilbašić, M., 2011. Strane direktne investicije i konkurentnost Bosne i Hercegovine. *Forum Bosnae*, 52/11, str. 58-78.
6. Jovančević, R., 2007. The Impact of Foreign Investments Flows on Croatian Economy – A Comparative Analysis. *Ekonomski pregled*, 58 (12), str. 826-850.
7. Kersan-Škabić, I. & Zubin, C., 2009. Utjecaj izravnih inozemnih ulaganja na rast BDP, na zaposlenost i na izvoz u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, vol. 60, no. 3-4, str. 119-151.
8. Krugman, P. & Obstfeld, M., 2008. *Međunarodna ekonomija*, 7. izdanje. MATE, Zagreb.
9. Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine. Dostupno na: www.mvteo.gov.ba (pristup: 05. oktobar, 2011)
10. Sisek, B., 2005. Strane izravne investicije u Hrvatskoj – uzroci neuspjeha. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, vol. 3, no. 1, str. 89-108.
11. Stojanov, D., 2004. *Hungary and Bosnia and Herzegovina: a Success and a Failure of Transition*, [online]. Institute for World Economics, Hungarian Academy of Sciences, Working papers, no. 149. Dostupno na: www.vki.hu/workingpapers/wp-149.pdf (pristup: 05. juli 2011)
12. Škuflić, L., & Botrić, V., 2009. Foreign direct investments in Croatia: regional perspective, [online]. *Economic Research*, vol. 22, no. 3, pp. 9-29.
13. United Nations Conference on Trade and Development. Dostupno na: www.unctad.org (pristup: 05. juli 2011)

14. Pročitati tvrdnje i ponuditi odgovore:

	Ne, nimalo (0 %)	U manjoj mjeri (do 30%)	U značajnoj mjeri (40 % - 60 %)	Veoma mnogo (70 % do 90 %)	U potpunosti (100 %)
U našoj proizvodnji se koriste inputi proizvedeni od strane drugih preduzeća u BiH. Inputi mogu biti: sirovine, materijali, poluproizvodi, alati i mašine.					
Naši proizvodi služe kao inputi za druga preduzeća u BiH. Inputi mogu biti: sirovine, materijali, poluproizvodi, alati i mašine.					

15. Sada ću Vam pročitati nekoliko tvrdnji, molim Vas da za svaku od njih kažete da li se ona odnosi ili ne odnosi na Vaše preduzeće.

	DA	NE
a) U preduzeću se povećava broj narudžbi i za inozemstvo.		
b) Novi vlasnik vodi preciznu evidenciju o pravovremenom dolasku /odlasku zaposlenika na/sa posao/la.		
c) Novi vlasnik je donio novu, moderniju tehnologiju.		
d) Novi vlasnik je ustanovio novu organizaciju posla.		
e) Strani investitor je, u matičnoj državi, preduzeće u državnom vlasništvu.		
f) Strani investitor, pored BiH, ulaže i u drugim zemljama.		
g) Novi vlasnik je unaprijedio proizvodnju, proizvodi su značajno kvalitetniji.		
h) Novi vlasnik više ulaže u obrazovanje i sticanje kvalifikacija zaposlenih.		
i) Novi vlasnik omogućava učenje kroz rad, obuku na poslu.		
j) Novi vlasnik redovno komunicira sa zaposlenicima zvaničnim i/ili nezvaničnim putem.		
k) U poslovnoj saradnji druga preduzeća ili pojedinci imaju priliku steći znanja i vještine od Vašeg preduzeća.		
l) Novi vlasnik obraća pažnju na zaštitu okoliša.		
m) Novi vlasnik je uveo politiku kvaliteta uz primjenu određenih međunarodnih standarda.		
n) Svim zaposlenicima je poznata vizija i misija preduzeća.		
o) U preduzeću postoji sindikalna organizacija (ako je odgovor DA, preći na sljedeće pitanje p) Ako je odgovor NE, preći na pitanje r).		
p) Novi vlasnik uvažava zahtjeve sindikata.		
q) Prilikom odlučivanja vlasnik se savjetuje sa sindikatom.		
r) PITATI SVE ISPITANIKE: Novi vlasnik poštuje prava radnika iz kolektivnog ugovora i primjenjuje ih u preduzeću.		
s) Novi vlasnik adekvatno nagrađuje zalaganje na poslu.		
t) Novi vlasnik primjenjuje nove internacionalne marketinške vještine u prodaji.		

16. Za kraj, pročitat ću Vam još nekoliko tvrdnji. Molim Vas da za svaku od njih kažete u kojoj mjeri se slažete ili ne slažete s njom, koristeći sljedeću skalu odgovora, pročitati skalu.

	Uopće se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Ne mogu se odlučiti	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem
Zakoni u BiH, u oblasti poslovanja, jasni su, lako razumljivi i jednostavni.					
Zakonska regulativa je lako dostupna poslodavcima.					
Zakonska regulativa motivira, ohrabruje i podstiče SDU u dovoljnoj mjeri.					
Zakonska regulativa u BiH koja se odnosi na poslovanje striktno se primjenjuje u praksi.					
Vlasnička prava se efikasno štite i provode brzo i bez velikih troškova.					
Vladine politike, općenito, pogoduju stranim direktnim ulaganjima u BiH.					
Regulativa koja određuje poslovanje u BiH pogoduje stranim direktnim ulaganjima.					
Kulturne i društvene norme u BiH pogoduju stranim direktnim ulaganjima.					

Zahvaljujemo Vam na odvojenom vremenu i saradnji. Srdačni pozdravi!

Dodatak br. 2:

Prikupljanje podataka putem ankete je obavio Ipsos d.o.o., društvo za istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnijenja iz Sarajeva. Aktivnost prikupljanja podataka za ovo istraživanje je provedena u vremenskom razdoblju od 05.07.2011. do 18.07.2011. g. uz korištenje CATI metode, odnosno računarski potpomognutog telefonskog intervjuisanja (Computer Aided Telephone Interviewing). Unos podataka u CATI sistem se obavlja pomoću BLAISE-a softvera za unos podataka. Nakon pripreme ankete čitav postupak CATI anketiranja se probno testira. Anketari-telefonisti na računaru prate skriptu, baziranu na upitniku, te je na taj način faktor pogreške u radu anketara sveden na minimum imajući u vidu da su i anketari prethodno osposobljeni i pripremljeni za provedbu ankete. Također, CATI sistem automatski bira telefonske brojeve a anketa se provodi i pohranjuje u CATI sistemu u realnom vremenu. Rad anketara se kontroliše putem prisustva koordinatora projekta, te putem random kontrole razgovora sa ispitanicima. Također, logička kontrola konzistentnosti podataka se provodi za 100% provedenih intervjua.

Prof.dr. Husnija Bibuljica¹

Mr.sc. Emin Neziraj²

EKONOMSKI RAZVOJ I TRANZICIJA U REGIONU – IZAZOVI I PERSPEKTIVE

SATETAK

Uloga i značaj regionalne saradnje država iz okruženja utiču na ekonomski razvoj jedne države, pogotovo u tranzicionim zemljama. Derivat toga je složeni sistem određenih ciljeva, strategija kako doći do ekonomskog blagostanja. Njenu taktiku odnosno taktiku država jugoistočne Evrope karakterišu instrumenti makroekonomije koji su istovremeno i instrumenti ekonomskog tj. makroekonomskog razvoja. Sama po sebi taktika rješavanja i pospješivanja datih elemenata je svedena na nekoliko ciljeva, zavisno o kojoj državi je riječ. Međutim, zajednički ciljevi zemalja u tranziciji su: ekonomsko blagostanje, socijalna sigurnost, transparentna privatizacija sa pretekstom sistema šta i kako se mora privatizovati (what and how should make the privatisation) i što kraći rok tranzicije. Navedena dostignuća mogu biti ostvariva samo onda kada postoji adekvatna regionalna saradnja, jer u današnje vrijeme bez regionalne saradnje je gotovo nezamisliva uloga i pospješivanje regionalne saradnje. Stoga je jačanje regionalne saradnje preduslov za prevazilaženje jedne od glavnih zaostavština raspada bivše Jugoslavije, tj. fragmentacije nekadašnjih uzajamno-zavisnih tržišta i prekidanja trgovačkih veza. Ključni uslov za prijem u članstvo EU je regionalna saradnja zemalja u regionu.

Ključne riječi: Ekonomski razvoj, Tranzicija, Regionalna saradnja, Integracije

1. UVOD

U uvodnom dijelu obrazložit ćemo problem, predmet i objekte istraživanja, radnu hipotezu i pomoćne hipoteze, svrhu i ciljeve istraživanja, naučnih metoda i struktura kritičkog istraživačkog rada.

1.1. Predmet istraživanja

Ekonomski razvoj je fundamentalna komponenta humanog razvoja, mada ne i jedina. Ekonomija koja dobro funkcionise trebalo bi da obezbjeđuje povoljne uslove za zapošljavanje i poboljšanje životnog standarda. Navedeni povoljni uslovi u današnje vrijeme zavise i od uticaja regionalne globalne saradnje zemalja (Adam, A. S., T. Kosma and J. McHugh. 2003:24). Posebno kada je riječ o zemljama u tranziciji, regionalna saradnja je više nego neophodna za pospješivanje, razvijanje i stabilizaciju čitavog nacionalnog privrednog sistema jedne države. Prema istraživanju S.Dejvisa (Damijan, J., and J. Masten. 2002:56), siće regionalne saradnje zemalja u tranziciji jeste i to da su to zemlje iz okruženja, jer one nailaze na slične ili iste probleme odnosno izazove. Razlozi istih

¹ Fakultet primijenjenih znanosti u biznisu - Peć

² Fakultet primijenjenih znanosti u biznisu - Peć

problema odnosno izazova na osnovu rada S. Bjelića leže u tome da su zemlje iz okruženja prethodno imale iste ekonomske socijalne sisteme, kao i razvoj nacionalne privrede, bile su zasnovane na principu dogovorene ekonomije (Bjelić, S. 2007:87).

Takav primjer imamo u zemljama jugoistočne Evrope tj. u zemljama bivše Jugoslavije, gde je ekonomski razvoj pod uticajem regionalne saradnje, a isti su problemi i izazovi u daljnjem razvoju tih država. Ono što se može primijetiti jeste da je jedan od glavnih problema i izazova navedenih država prije svega ekonomski oporavak. Ekonomski oporavak i razvoj zemalja u okruženju je bio praćen rastom nezaposlenosti, rastom produktivnosti rada i realnih zarada, ali je istovremeno pokazao da koristi od ekonomskog oporavka nisu bile ispravno distribuirane. Istraživanja pokazuju da tržišta rada stagniraju i da su stope zapošljavanja niske (Slay, Maddock and Kulic, 2006:2–5).

Pošto je već utvrđeno da je na osnovu istraživačkog projektnog rada ekonomskog sociološkog instituta (Economic and Social Policy Institute. 2006:67) ekonomski oporavak u uskoj vezi sa ekonomskim razvojem, to nam daje za pravo da kažemo da i regionalna saradnja zemalja u okruženju može itekako uticati na oporavak odnosno razvoj. Posmatrano iz drugog ugla (Simić 2009:34), izgradnja zajedničkih interesa zemalja u okruženju u oblasti ekonomske saradnje može pomoći u izgradnji povjerenja i prevazilaženju tenzija stvorenih u nedavnim konfliktima. Izgledi za integraciju u EU čine regionalnu saradnju i dobre odnose zemalja u okruženju još važnijim. Ekonomska saradnja dobija sve važniju ulogu kada su u pitanju četiri aspekta ekonomskog razvoja zemalja u okruženju, a to su: trgovina, strane direktne investicije (SDI), mala i srednja preduzeća i razvojna pomoć.

1.2. Radna hipoteza i pomoćne hipoteze

Definisanje problema, predmeta i objekta istraživanja dovodi do oblikovanja radne hipoteze kritičkog istraživačkog rada:

Regionalna ekonomska saradnja zemalja u tranziciji utiče na ekonomski razvoj i prosperitet nacionalnih ekonomija.

Radi lakšeg dokazivanja radne hipoteze, u procesu istraživanja definišu se tri pomoćne hipoteze (skr. P.H.):

- P.H. 1. Regionalna saradnja je ključni elemenat u pospješivanju ekonomskog razvoja zemalja u tranziciji i na taj način bi se održala te bi se poboljšali rezultati.
- P.H. 2. Regionalna saradnja pruža efikasnost tranzicionih procesa.
- P.H. 3. Makroekonomski indikatori zemalja u tranziciji utiču na ekonomski razvoj i regionalnu saradnju.

1.3. Svrha i ciljevi istraživanja

Shodno problemu, predmetu i objektu istraživanja, te radnim i pomoćnim hipotezama, definisani su svrha i ciljevi istraživanja.

Svrha istraživanja je istražiti, analizirati i izložiti sve značaje ekonomskog razvoja pod uticajem regionalne saradnje zemalja JIE te ih obrazložiti na jedan složeniji način gdje se mogu uvidjeti uloga priliva sredstava koji utiču na ekonomski rast kao i izazovne mogućnosti regionalnih investicija.

Cilj istraživanja je dokazati da je regionalna saradnja zemalja u tranziciji neophodna za ekonomski razvoj samih država. Da bi cilj bio opravdan, potrebno je iskazati i njegove podciljeve, a to su:

- Uloga nacionalnih privreda zemalja u tranziciji
- Uticaj međusobne saradnje na ekonomski razvoj zemalja JIE
- Mogućnosti daljnjih razvoja regionalne saradnje JIE
- Pronalasci glavnih izazova buduće regionalne saradnje

1.4. Naučne metode u radu

Pri izradi ovog rada korišćiće se u odgovarajućim kombinacijama sljedeće naučne metode: metode indukcije i dedukcije, metode analize i sinteze, metode apstrakcije i konkretizacije, metode generalizacije i specijalizacije, metoda klasifikacije, metoda deskripcije, komparativna metoda, historijska metoda i metoda porećenja u parovima. Osvrt se pažljivo koristi u onom dijelu rada koji se naslanja na već postojeća naučna razmatranja problematike, pazeći pritom na vjerodostojno prenošenje i citiranje izvora.

2. Privreda zemalja jugoistočne Evrope – osnovni ekonomski indikatori

U ovom dijelu rada biće prezentovani problemi na osnovu deduktivnog analitičkog istraživanja makroekonomskih indikatora kao faktora podsticaja regionalne saradnje što je ujedno i treća pomoćna hipoteza u radu.

Zemlje jugoistočne Evrope su imale različite tokove ekonomske transformacije bazirane na razlikama u zaradama, poreskim sistemima, sistemima socijalne sigurnosti, obrazovanju radne snage i potrebi za restrukturiranjem ekonomije (Balkanski institut za rad i socijalnu politiku 2010: 8). Posmatrano u cjelini, ove zemlje su još uvijek nedovoljno razvijene, sa značajnim nivoom nezaposlenosti, široko rasprostranjenom sivom ekonomijom, velikom zavisnošću od spoljne pomoći, i nedovoljno razvijenim tržišnim institucijama i poslovnim ambijentom za privlaćenje SDI. One se bore sa velikim socijalnim razlikama i siromaštvom.

U skoro svim zemljama regiona došlo je do pada proizvodnje, a to se najviše osjetilo u Srbiji. Srbija je 2005. godine dostigla samo 60% svog bruto društvenog proizvoda (BDP) iz 1989. godine. Trend oporavka i rasta je započeo 2005. godine, tako da je većina zemalja zabilježila godišnji prosječni rast BDP od oko 5% ili više od toga; sa izgledima da se taj trend nastavi. Niže stope su zabilježene u Makedoniji i Crnoj Gori, dok su na Kosovu u 2005., 2006. i 2007. godini evidentirane negativne stope rasta (Uvalić 2007:237).

Na osnovu istraživanja Evropske komisije (*Transition Report 2006:34*), od 2003. godine, rana faza tranzicije je završena i započete su strukturalne promjene u cijelom regionu. Institucionalne reforme koje su ključne za razvoj privatnog sektora, integraciju u EU i dugoročni napredak su u toku.

Poslovna klima nastavlja da se poboljšava, a privatni sektor sada čini oko 62% BDP. Širenje poslovnih mogućnosti je omogućeno razvojem trgovine, domaćeg finansijskog sektora i ulaskom stranih investicija.

Međunarodna zajednica (uključujući Evropsku zajednicu, međunarodne finansijske institucije i pojedinačne donatore) pomogla je privlačenju investitora putem odabranih oblika pomoći. Daljnji oporavak i rast će u velikoj mjeri zavisiti od spoljnih finansijskih priliva i *know-how*. Jugoistočna Evropa bi mogla postati značajno tržište u Evropi uz pomoć političke stabilnosti, bržih ekonomskih reformi, poboljšanih pravnih okvira i veće zakonske sigurnosti. Dinamičan rast i regionalna integracija, zajedno sa integracijom u EU, mogu ubrzati smanjenje razlika u razvijenosti, naročito ako se smanje politički rizici.

Značajni doprinosi ekonomskom rastu su već prisutni kao rezultat funkcionisanja bilateralnih sporazuma o slobodnoj trgovini u regionu, privilegovanog pristupa EU tržištu i povećanja SDI. Nivoi razvijenosti ostaju niski najviše zbog toga što posljednje godine bržeg rasta nisu mogle nadoknaditi deceniju dubokog pada. Uočljive značajne razlike između pojedinih zemalja jugoistočne Evrope na osnovu ekonomskih indikatora prikazane su u Tabeli 1.

Tabela 1: Ekonomski indikatori zemalja jugoistočne Evrope (2010)

	BDP per capita (PPP u USD)	Relativni nivo (EU-15 = 100)	BDP Stope rasta	Tekući platni bilans u odnosu na BDP	Trgovinski bilans (milioni USD)	SDI (milioni USD)	Indikatori tranzicije (1-4+) procena		
							Restrukturiranje preduzeća	Liberalizacija cena	Liberalizacija spoljne trgovine
Albanija	6.289	19,1	6,0	-8,3	-2.500	450	2,3	4,3	4,3
Bosna i Hercegovina	6.963	21,1	5,8	-12,9	-4.843	1.500	2,0	4	3,7
Bugarska	11.302	34,3	6,1	-21,4	-8.511,4	5.389	2,7	4,3	4,3
Hrvatska	15.549	47,2	5,7	-8,5	-12.667	3.845	3,0	4,3	4,3
BJR Makedonija	8.468	25,7	5,0	-2,7	-1.330	170	2,7	4,3	4,3
Crna Gora	3.322*	11,3*	7,5	-37	-1.290,7	750	2,0	4	4,0
Moldavija	2.900	8,8	5,0	-9,7	-1.937	300	2,0	4	4,3
Rumunija	11.386	34,5	6,0	-13,9	-14.726,4	5.131	2,7	4,3	4,3
Srbija	10.375	31,4	7,3	-16,5	-9.729	3.000	2,3	4	3,3
EU-15	32.938	100,0							

Izvori: IMF, World Economic Outlook Database, April 2008; EBRD Transition Report 2010

Iz navedene tabele može se vidjeti da Hrvatska ima najviši BDP per capita koji premašuje 15,500 USD u 2007. godini, prema podacima IMF. Iste godine, Srbija je ostvarila BDP per capita od 10,375 USD. Moldavija ima najniži nivo 2,900 USD. Upoređivanjem prosječnog BDP per capita zemalja EU-15 uočavaju se velike razlike. Hrvatska je ostvarila 47.2%, Srbija 31.4% i Slovenija 82.6%, dok je Kosovo ostvarilo 21,3 % prosjeka EU-15.

3. Karakteristike privrede i tranzicija zemalja JIE

Sljedećim istraživanjem će biti dokazana druga pomoćna hipoteza u radu. Na osnovu istraživanja MMF 2010 (IMF Report TCD 2010:67) imamo da su sve zemlje zapadnog Balkana (osim Albanije) u 2010. godini imale nivo BDP oko ili ispod nivoa iz daleke 1989. godine. Bez obzira koji se kriterijumi koriste, uvijek slijedi isti zaključak - zemlje zapadnog Balkana su zabilježile veliki neuspjeh u tranziciji svojih privreda. Činjenica da je nivo njihovog bruto domaćeg proizvoda u 2008. g., dakle,

godini prije eskalacije svjetske ekonomske krize, po pravilu, još uvijek bio niži nego što je bio prije dvije decenije, sama po sebi mnogo govori. Uz to, pozicija tih zemalja na rang-listama zemalja po konkurentnosti posljednjih godina, po pravilu, vrlo je nepovoljna, a neke od njih bilježe i daljnji pad na tim listama.

Većina tih zemalja postala je visoko zadužena. I prije, a naročito nakon pojave svjetske ekonomske krize, stopa nezaposlenosti u većini njih je vrlo visoka. Izvoz robe i usluga je vrlo nizak kako u apsolutnim tako i relativnim veličinama, a pokrivenost uvoza izvozom je vrlo niska. Robna struktura izvoza je vrlo nepovoljna. Nacionalne stope štednje i stope investicija su, po pravilu, ekstremno niske (Magazin. 2009:79), što dokazuje istraživanje da su posljednjih godina tzv. strane direktne investicije vrlo skromne. Po mnogim bitnim faktorima konkurentnosti, kako iz sfere ekonomije, tako i iz sfera van ekonomije, većina zemalja u regionu je ekstremno nepovoljno plasirana. Zbog svega navedenog, perspektiva ekonomskog rasta i razvoja zemalja je problematična, pa se mora postaviti pitanje zašto je došlo do tog neuspjeha.

Postoji visok stepen saglasnosti ekonomista da je kretanje bruto domaćeg proizvoda (BDP) dobar polazni pokazatelj uspješnosti privrednog razvoja većine zemalja. Na bazi podataka koje publikuje Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD), proizilazi nedvosmislen zaključak da je privredni rast svih zemalja u posljednjoj deceniji prošlog i prvoj deceniji 21. vijeka bio neuspješan. Osim Albanije koja je bila ekstremno siromašna, pa je samim tim njena statistička osnova, kada je u pitanju bruto domaći proizvod (BDP), bila vrlo niska, pa je, posmatrano sa čisto statističke osnove, ta činjenica sama po sebi omogućavala visok rast, sve ostale zemlje su u 2010. godini imale nivo BDP oko ili ispod nivoa iz daleke 1989. godine.

Prema izvještaju o tranziciji iz 2010. godine, Albanija je imala čak za oko 72% viši nivo BDP nego 1989.g., dok su Hrvatska i Makedonija imale približno isti nivo BDP. I na kraju, tri zemlje - Srbija, Bosna i Hercegovina i Crna Gora imale su u 2010.g. niži nivo BDP nego 1989. godine. Tako je Crna Gora imala za 14%, BiH za 15%, a Srbija za čak 30% niži nivo BDP u 2010. nego prije 21 godine. U isto vrijeme, neke zemlje u tranziciji, kao što su zemlje Baltičkog područja (Letonija, Estonija i Litvanija), Poljska, Češka Republika, Slovačka i Slovenija su u 2010.g. ostvarile znatno viši nivo BDP nego što je on iznosio 1989. godine. Ili, u istom periodu, neuporedivo viši rast BDP ostvarile su neke prije četvrt vijeka nerazvijene zemlje, kao što su, na primjer, Turska, a posebno Kina (Magazin. 2009:87).

Neuspješnu tranziciju zemalja pokazuju mjesta na kojima se nalaze na rang-listi zemalja po konkurentnosti privrede, koju kreira Svjetski ekonomski forum (SEF). Na najnovijoj rang-listi tog Foruma, iz septembra 2010. godine, od svih zemalja samo je Crna Gora visoko (što je vrlo diskutabilno), dok su Makedonija, Albanija, Srbija i Bosna i Hercegovina vrlo nisko plasirane, tj. nalaze se u „trećoj ligi“. Upoređivanjem te rang-liste za posljednje tri godine uočava se da su Albanija, Makedonija, a posebno Crna Gora popravile svoje pozicije, dok su Srbija, a posebno Hrvatska zabilježile veći ili manji pad, što pokazuju podaci dati u Tabeli 2.

Tabela 2: Mjesta zemalja na rang-listi po konkurentnosti privreda u periodu 2008-2010. godine

Zemlja	Mjesto na rang listi		
	2008.	2009.	2010.
Albanija	108	96	88
Bosna i Hercegovina	107	109	102
Crna Gora	65	62	49
Hrvatska	61	72	77
Makedonija	89	84	79
Srbija	85	93	96

Izvor: www.weforum.org

Kao što se iz podataka Tabele 2 vidi, od eskalacije svjetske ekonomske krize i pojačane krize zemalja zapadnog Balkana najveći pozitivan pomak u sferi konkurentnosti ostvarila je Crna Gora - za 17 mjesta, a izvjestan pomak u pozitivnom smjeru zabilježile su Albanija, Bosna i Hercegovina i Makedonija. Istovremeno, Hrvatska je pala za 16 mjesta, a Srbija za 11 mjesta, s tim što bi trebalo imati u vidu da je broj zemalja na tim listama uvećan sa 134 na 139, pa je i to moglo imati neki manji uticaj na promjenu mjesta pojedinih zemalja. Pad Hrvatske i Srbije na tim listama ni najmanje se ne može objasniti svjetskom ekonomskom krizom, jer su manje ili više sve zemlje pogođene tom krizom, a posebno one koje imaju znatno viši kvantitativni odnos izvoza i BDP, a mnoge od njih nisu zabilježile pad na toj listi, već su neke čak i napredovale.

Kada se govori o tim rang-listama, trebalo bi istaknuti da su mnoge zemlje koje imaju znatno skromniji ljudski kapital, znatno skromnije prirodne, pa i finansijske resurse ili su vrlo siromašne, mnogo povoljnije plasirane, čak i od Crne Gore, a pogotovo od ostalih pet zemalja u okruženju. Kao ilustraciju navedimo da su se na najnovijoj rang-listi zemalja po konkurentnosti privreda, znatno ispred Hrvatske, Srbije, Makedonije, Albanije i BiH našle i sljedeće zemlje: Malezija (čak 26. mjesto), Kina (27.), Tunis (32.), Estonija (33.), Barbados (43.), Indonezija (44.), Indija (51.), Mauricijus (55.), Vijetnam (59.), Šri Lanka (62.), Kolumbija (68.), Italija (70.), Namibija (74.), Maroko (75.), Bocvana (76.), Egipat (81.), El Salvador (82.), Trinidad i Tobago (84.), Filipini (85.), Gambija (90.), Honduras (91.), Loban (92.), Moldavija (94.), Jamajka (95.) itd.

4. Prikaz ukupnih nalaza i mogućnosti daljnjeg razvoja

Regionalna saradnja na zapadnom Balkanu ima suštinski značaj u prevazilaženju naslijeđa koje su ostavili nedavni sukobi, očuvanju povjerenja i uspostavljanju ravnoteže interesa na regionalnom nivou, koja je neophodna kako bi se kontrolisale potencijalne prijetnje stabilnosti. Ideja integracije proističe iz postojanja duge zajedničke političke i ekonomske historije, geografske bliskosti i višestrukih etničkih, kulturnih i jezičkih veza i

mećusobnih uticaja. Sukobi koji su se odigrali u bivšoj Jugoslaviji predstavljali su, u velikoj mjeri, nasilno iscartavanje novih granica, koje je uključivalo i etničko čišćenje. Nekadašnje granice često nisu pratile geografsku, ekonomsku ili etničku logiku, što je odražavalo složeniju historijsku prošlost regiona.

Prema nalazima B.I.S.P-a 2008. godine, mogući daljnji razvoj regionalne saradnje i integracije zemalja u razvoju mogao bi se odvijati u tri osnovna pravca: jačanje formalnih vidova bilateralne i multilateralne saradnje preko državnih administracija; formalna i neformalna saradnja, na osnovu konvergencije političkih rešenja (kao funkcionalnim demokratijama i vladavini prava), ekonomskih politika i bezbjednosnih aranžmana; i pasivna integracija kroz učešće u evropskim strukturama i politikama.

To je u podudarnosti sa pomoćnom hipotezom da je regionalna saradnja ključni elemenat u pospješivanju ekonomskog razvoja zemalja u tranziciji, što također govori da se nakon odluke EU i drugih međunarodnih aktera da se zemalje podstaknu da preuzmu veće regionalno vlasništvo i vođstvo u upravljanju procesima regionalne saradnje i integracije, pokazuje da se regionalna saradnja može simultano odvijati po sva tri osnova (EU Report TPC, 2010:34). Integracija u EU strukture i politike je ipak najmanje sporna i podložna oscilacijama, iako njen vremenski okvir nije jasno definisan.

Davanje kandidatskog statusa svim zemljama regiona u bliskoj budućnosti i praćenje prilagođavanja, koje proističe iz pregovora o pristupanju, uz povećanu slobodu kretanja stanovništva, direktno će doprinijeti većoj posvećenosti političkih elita daljnjem jačanju regionalne saradnje, bez straha da bi ona mogla da postane zamjena za evropsku integraciju.

U tim okolnostima, države JIE bi mogle igrati značajnu ulogu u konsolidaciji i unapređivanju postojećih regionalnih inicijativa, kao i u pokretanju novih programa regionalne saradnje. Slijedi tabelarni prikaz nivoa produblivanja regionalne integracije gdje će biti dokazana i radna hipoteza da Regionalna ekonomska saradnja zemalja u tranziciji utiče na ekonomski razvoj i prosperitet nacionalnih ekonomija.

Tabela 3: Nivoi produblivanja regionalne integracije

Dubina integracije	Trgovinska liberalizacija	Zajednička trgovinska politika	Sloboda kretanja faktora proizvodnje	Zajednička monetarna i fiskalna politika	Zajednička vlada
Sporazumi o slobodnoj trgovini	+				
Carinska unija	+	+			
Zajedničko tržište	+	+	+		
Ekonomska unija	+	+	+	+	
Plitička unija	+	+	+	+	+

Izvor: Shadeva 2009:234.

Iz date tabele imamo derivat da bi se Razvoj regionalne integracije u zemljama u regionu mogao odvijati u tri osnovna pravca:

- Jačanje formalnih vidova bilateralne i multilateralne saradnje preko državnih administracija;
- Formalna i neformalna saradnja, na osnovu konvergencije političkih rešima, ekonomskih politika i bezbjednosnih aranžmana ; i
- Pasivna integracija kroz učešće u evropskim strukturama i politikama (Hettne 1997, str.35).

Nakon odluke EU i drugih međunarodnih aktera da se poveća učešće samih zemalja regiona u upravljanju procesima regionalne saradnje i integracije kroz povećano regionalno vlasništvo i regionalno vođstvo pokazalo se da se regionalna saradnja simultano odvija po sva tri osnova.

Integracija u EU strukture i politike je ipak najmanje sporna i podložna oscilacijama, mada njen vremenski okvir nije jasno definisan. Regionalna saradnja zemalja može se analizirati iz raznih uglova, imajući u vidu njene ciljeve i karakter. Između ostalog, može se napraviti razlika između institucionalnih i funkcionalnih oblika saradnje. Države imaju koristi od specifičnih podsticajnih mjera (na primjer, formiranje zona slobodne trgovine ili razvoj infrastruktura), ili integrisanja u EU putem direktnog preuzimanja *acquis communautaire* EU (na primjer, harmonizacija propisa iz oblasti energetike i transportne infrastrukture). Moguće je posmatranje ovih procesa i iz perspektive sa vrha (koje dolaze od države, *top-down*) ili inicijativa iz baze (od strane nevladinih organizacija, lokalnih zajednica i slično, tj. *bottom-up*). Moguće su i podjele na autohtone inicijative (koje nisu podstake i/ili finansirale spoljne organizacije/ institucije, kao što je proces saradnje u jugoistočnoj Evropi) ili one koje su uspostavljene spolja (poput Pakta za stabilnost u jugoistočnoj Evropi).

Zemlje JIE i pored svih barijera najčešće su bile uključene u spoljne pokrenute inicijative, koje su poticale s vrha, u kojima je njeno učešće i djelovanje bilo u cjelini uzevši pozitivno.

To je predstavljalo dio procesa uspostavljanja novih oblika ponašanja i prevazilaženja svijesti o samozadovoljavanju država. Ove inicijative su podsticale saradnju administracija, privrednih i drugih krugova zemalja regiona, smanjivanje raznih vrsta prepreka, olakšavanje komunikacije u regionu i stvaranje mreža raznovrsnih kontakata, kao i podizanje svijesti o zajedničkim ciljevima. To je olakšalo proces pripremanja prekograničnih projekata i angažovanje međunarodnih finansijskih sredstava. Posebno su značajni kontakti između mladih generacija, putem zajedničkih projekata škola i univerziteta, uključujući razmjenu studenata i profesora. Potrebno je takođe podsticati bolje međusobno upoznavanje nacionalnih kultura u regionu.

5. Regionalni trendovi i izazovi zemalja JIE

U jugoistočnoj Evropi dinamika investicija oslikava brzinu, obim i efikasnost tranzicionih procesa, uz direktne uticaje na humani razvoj. Određene osnovne karakteristike tranzicionih procesa u centralnoj i istočnoj Evropi koji su relevantni za JIE uključuju:

- Relativno brz i održiv ekonomski rast zasnovan na rastu produktivnosti i efikasnosti, ali ne i povećanju zaposlenosti;
- Visok i održiv priliv stranih direktnih investicija, prvenstveno usljed umanjenog rizika (ostvarena politička stabilnost i institucionalne promjene) i procesa privatizacije; i
- Odložen proces restrukturiranja javnog sektora i periodičnih fiskalnih problema. (Gligorov 2007, str. 227).

U većini zemalja JIE strane direktne investicije su prvenstveno bile usmjerene na proces

privatizacije. Uz nekoliko izuzetaka, bilo je manje konvencionalnih *Greenfield* investicija. Investicije su uglavnom usmjeravane ka malim i srednjim preduzećima uz manji uticaj na rast, izvoz ili otvaranje novih radnih mjesta.

U poređenju sa zemljama centralne i istočne Evrope, strane direktne investicije u proizvodnom sektoru u zemljama JIE imaju manji udio u ukupnim investicijama i još uvijek postoje značajna ograničenja u tzv. strateškim sektorima u nekim zemljama kao što su bankarstvo, usluge i telekomunikacije. Nagli priliv SDI je bio usmjeren ka poslovnom opsluživanju domaćeg tržišta koje je po definiciji ograničeno (Inotai 2005, str. 15–20). Situacija u zemljama centralne i istočne Evrope je bila slična prije deset godina, ali u međuvremenu su neke od njih (prvenstveno Češka Republika i Mačarska, ali u

odrećenom obimu Poljska i Slovačka) postale veoma značajni proizvođači robe sa visokim stepenom dodatne vrijednosti i tehnološki visoko kvalitetne robe.

Nema sumnje da je blizina tržišta zapadne Evrope prednost, ali samo ukoliko je kombinovana sa neophodnim strukturnim promjenama i aktivnom uključenosti SDI.

Još jedna razlika između zemalja JIE i zemalja centralne i istočne Evrope je pronalaznje

novih geografskih izvora SDI (vidjeti Boks 3.2). Dok glavne izvoznice kapitala (kao Njemačka i Italija) iz EU i SAD i dalje imaju najveći udio u investicijama, novi igrači pojavljuju se na sceni – Grčka i Turska. Grčka i Turska postaju značajan investitor, u znatno većem stepenu od očekivanog, donoseći sa novim investicijama i sopstvene nove modele koji su dio njihovih politika razvoja. To se može objasniti dejstvom nekoliko faktora: blizina, oklijevanje zapadnih investitora, spora privatizacija, lični kontakti i uticaji itd. Istovremeno, kapital iz centralne i istočne Evrope, ali i iz Hrvatske i Slovenije, igra značajnu ulogu u nekim zemljama JIE.

Tabela 4: Priliv SDI u zemlje JIE (u milionima USD) IZUZEV Kosova (Neto priliv u platnom bilansu)

Zemlja	2005	2006	2007	2008
			Procena	Projekcija
JIE-3				
Bugarska	4.003	7.333	8.154	7.937
Hrvatska	1.551	3.170	3.845	4.806
Rumunija	6.587	11.430	9.659	10.963
JIE-5				
Albanija	263	325	623	434
Bosna i Hercegovina	520	423	1.600	1.200
BJR Makedonija	94	424	321	412
Crna Gora	482	650	1.000	1.000
Srbija	1.550	4.264	2.195	3.100
Ukupno	15.049	28.019	27.396	29.853

Izvori: IMF, podaci centralnih banaka i EBRD procene.

Na osnovu Tabele 4 može se primijetiti postojanje relativno kvalifikovane i jeftine radne snage, i da ima značajnih izvora prirodnih resursa. Region je nesumnjivo značajno napredovao u nekim oblastima kreiranja politika i sada se nalazi blizu zemalja centralne i istočne Evrope po pitanju investicija, liberalizacije trgovine i poreskih politika. Visoke stope rasta BDP i inflacija, koja je uglavnom pod kontrolom, doveli su do solidnih kreditnih rejtinga koji su jasan signal stabilnosti i povjerenja investitora. Konačno, pojavila se i nova korporativna i preduzetnička kultura u privredi.

6. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

U ovom dijelu rada studija će biti orijentisana ka induktivnom pristupu, navodeći glavne praktične preporuke te izgradnje novih teorija na osnovu detaljnije izvodne analize u radu tako da: zemlje jugoistočne Evrope treba da precizno i jasno identifikuju svoje spoljnopolitičke prioritete, uključujući i ciljeve uske saradnje sa susjednim, evropskim i evroatlantskim integracijama.

Preporuke uključuju sljedeće:

- Inicijativa, transparentnost, kontinuitet dijaloga i otvorenost prema susjedima i regionu su neophodni preduslovi za promjenu slike o zemljama jugoistočne Evrope, pogotovo uz osvrt na susjedske odnose u regionu i u svijetu i njeno prilagođavanje samostalnom nastupu u međunarodnim odnosima.
- Sljedeća preporuka je da bilateralni odnosi i regionalna saradnja i nadalje budu pod uticajem unutrašnjih političkih kretanja u državama regiona. Jačanje ugovorne osnove odnosa bilateralno i regionalno stabilizuje dijalog i saradnju, iako unutrašnja politička i pogotovo izborna dinamika mogu izazvati negativne efekte. Transformacija regionalne saradnje u pravcu „regionalnog vlasništva—podrazumijeva i pažljiviju podjelu uloga i učešća između zemalja regiona u pojedinim aktivnostima i inicijativama, na bazi pozitivnog takmičenja i regionalne sinergije.
- Potrebno je jasnije definisati vezu između spoljnopolitičkih ciljeva i interesa zemalja JIE, te programa i inicijativa za regionalnu saradnju, kako bi se postiglo puno učešće. Potrebno je identifikovati ključne političke i ekonomske prioritete koji će biti promovisani kroz razne oblike regionalne saradnje (na primjer, razvoj infrastrukture, energetike, vizna politika i pravosuđe i unutrašnji poslovi, saradnja u oblasti regiona, razvoj informacijskog društva, edukacija i sl).
- Prioriteti bi posebno trebalo da imaju jaku orijentaciju ka podsticanju ekonomskog rasta i saradnje. Potrebno je da radne grupe koordinišu prioritetne sektore saradnje
- predviđene novom strategijom razvoja te se misli na: ekonomski razvoj, razvoj infrastrukture, pravosuđe i unutrašnje poslove, saradnju u oblasti bezbjednosti i odbrane, razvoj ljudskih potencijala (obrazovanje, nauka). Ove radne grupe bi trebalo da budu povezane sa odgovarajućim strukturama EU.
- Nadalje, neophodna je *cost-benefit* analiza pojedinih programa, jer učešće u regionalnim inicijativama sve više podrazumijeva povećanje finansijskih sredstava iz budžeta (finansiranje sekretarijata Regionalnog savjeta za saradnju i drugih inicijativa, povlačenje donatora iz nekih programa, povećanje broja raznih „centara—za saradnju i dr). Regionalno vlasništvo podrazumijeva i veće insistiranje na racionalizaciji brojnih regionalnih inicijativa, izbjegavanje nepotrebnog dupliranja.
- Što se tiče teorijskih poduhvata, potrebno je da sve ove preporuke budu u pratnji istraživačkih naučnih poduhvata, prije svega to su izrada analiza mogućnosti, i samo eksperimenisanje programa te na kraju i implementacija tih poduhvata. Bitna stavka za sve date preporuke u ovom radu je da moraju imati teorijsku istraživačku pozadinu.

ABSTRACT

The role and importance of a regional cooperation in countries, particularly transitional countries, is of too much importance for future development. A derivative of this is a complex system of specific goals and strategies for reaching economic prosperity. Its tactics, or the tactics of the South-East Europe countries, is characterised by macroeconomic instruments, which are at the same time the instruments of economic or macroeconomic development.

In itself, the tactics for enhancing the given elements is reduced to a few goals, depending on the state in question. However, common goals of countries in transition are: economic prosperity, social security and transparent privatisation with the pretext of a system on what and how should be privatised and the shortest deadline possible for the transition.

The above mentioned developments can be achieved only if an adequate regional cooperation is in place, because today a role and enhancement of regional cooperation is almost unimaginable without the regional cooperation. Therefore, the strengthening of the regional cooperation is a prerequisite for overcoming one of the main legacies of the former Yugoslavia, i.e. a fragmentation of formerly co-dependent markets and termination of commercial relations. The key requirement for the EU membership is the regional cooperation between the countries of the region.

Keywords: *Economic Development, Transition, Regional Cooperation, Integration*

LITERATURA:

1. Adam, A. S., T. Kosma and J. McHugh. 2003. "Trade Liberalisation Strategies: What Could SouthEastern Europe Learn from CEFTA & BFTA." IMF Working Paper 03/239. International Monetary Fund, Washington, DC.
2. Balkan Institute for Labour and Social Policy. 2008. "Human Resources Development." Background paper. Sofia.
3. Bjelić, S. 2007. RECCO projekat, Regionalna komora Užice. COMPLETE?
4. Blackburn, D. 2005. *Britansko naravoučenije*. Novinsko-izdavačko preduzeće BIF Press d.o.o. Biznis i finansije, Mala i srednja preduzeća, Beograd.
5. Center for Strategic and International Studies, Policy Report. 2006. *Economic Development and Investment Promotion in Southeast Europe*. Washington, DC.
6. Commission of the European Communities. 2008. "Western Balkans: Enhancing the European Perspective." COM 127. Brussels.
7. Damijan, J., and J. Masten. 2002. "Time-Dependent Efficiency of Free Trade Agreements: The Case of Slovenia and the CEFTA Agreement." LICOS Discussion Paper 11/2002. Centre for Transition Economies, Leuven.
8. Damijan J., J. De Sousa and O. Lamote. 2006. "The Effect of Trade Liberalisation in South-Eastern European Countries." GDN-SEE. Wiener Institute für Internationale Wirtschaftsvergleishe, Vienna.
9. Magazin. 2009. „Budućnost tržišta kapitala na Balkanu - Alternativni načini investiranja, treća godišnja konferencija, specijalno izdanje.—Priština

10. Economic and Social Policy Institute. 2006. —“Investment Reform Index in Serbia.” Final report. Belgrade.
11. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). 2009. *Transition Report 2006*. London.
12. 2007b. —“Economic Developments and Prospects in the Western Balkans.” Mimeo. The Vienna Institute for International Economic Studies.

Marina Milanović¹

Hilmija Redžić²

Semir Vehapić³

POLITIKA UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI ZEMALJA ZAPADNOG BALKANA U USLOVIMA “NOVE” EKONOMIJE

SAŽETAK

Ekonomska politika orijentisana na unapređenje konkurentnosti predstavlja jedan od modela ekonomske politike u „novo—ekonomiji. Ovaj model ekonomske politike u velikoj meri provode visoko razvijene zemlje, međutim, u manje razvijenim zemljama ovaj model ekonomske politike je teško primenjiv bez prethodnog prilagođavanja u skladu sa karakteristikama zemalja u razvoju. Ovaj rad razmatra problematiku makro politike konkurentnosti u zemljama Zapadnog Balkana. Orijentisanost politika ovih zemalja na minimiziranje negativnih efekata makroekonomskih neefikasnosti daje mogućnost kompatibilnog istraživanja problematike politike konkurentnosti, kroz prethodno spomenuti model, sa osvrtom na svaku zemlju pojedinačno, ali i globalno na region. U radu se, pre svega, koriste metode ekonomskih nauka. Cilj rada je da se da generalni uvid u politiku konkurentnosti zemalja Zapadnog Balkana.

ključne reči: konkurentnost, ekonomska politika, „nova—ekonomija, Zapadni Balkan

JEL: D04, F59

1. UVOD

Konkurentnost je moguće posmatrati sa dva aspekta, kao *mikrokonkurentnost* i kao *makrokonkurentnost*. Mikrokonkurentnost se odnosi na konkurentnost preduzeća, tj. na njihovu prednost u odnosu na druga preduzeća. Makrokonkurentnost, sa druge strane, odnosi se na konkurentnost jedne nacionalne privrede u celini. Ipak, na kraju, konkurentnost se iskazuje troškovima proizvodnje i cenom koja se postiže na posmatranom tržištu. Tehnološko restrukturiranje kao imperativ konkurentnosti predstavlja preduslov privrednog rasta. Strategija tehnološkog razvoja treba biti nužnost za preduzeća koja žele učestvovati u prisutnim tržišnim utakmicama. Uz sve napore u utakmicama konkurentnosti menadžment proizvodnih preduzeća treba imati na umu da ulaganja u tehnologiju ima svoju cenu. Često je cena kapitala koji je potrebno uložiti u poboljšanje intelektualnih kapaciteta preduzeća visoka

¹ Asistent na Ekonomskom fakultetu u Kragujevcu, e-mail: milanovicm@kg.ac.rs, milanovic.efkg@gmail.com

² Student doktorskih akademskih studija na Ekonomskom fakultetu u Nišu, stipendista Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije, rad je realizovan u okviru projekta 179066 koji finansira Ministarstvo prosvete i nauke Republike Srbije, e – mail: hilmijaredzic@gmail.com

³ Asistent na Univerzitetu u Novom Pazaru, student doktorskih akademskih studija na Ekonomskom fakultetu u Nišu, e-mail: semir.unp@gmail.com

za mnoga preduzeća. Strategija tehnološkog restrukturiranja u ulozi konkurentnosti treba biti dobro osmišljena od strane menadžmenta preduzeća.

Unapređenje konkurentnosti, s obzirom na njen značaj, postaje jedan od osnovnih ciljeva ekonomskih programa pojedinih vlada. Vlada Austrije, Belgije, Kanade, Finske, Nemačke, Holandije, Novog Zelanda, Danske, SAD, i Švedske najintenzivnije se bavi ovim fenomenom, redovno objavljujući rezultate obimnih analiza konkurentnosti vlastitih privreda koji služe kao osnova za formiranje strategije povećanja konkurentnosti na nivou Evropske unije (EU).

EU je pokrenula strategiju Evropa 2020 koja će voditi ekonomskom oporavku Evrope i koja predstavlja sveobuhvatan plan sa ciljem dobijanja konkurentnije, održivije i inkluzivnije ekonomije. U jezgru ove strategije nalazi se inicijativa „Inovativna unija”—Ova inicijativa obavezuje EU i državne članice da u okviru svojih uslova izgrade poslovno okruženje koje će biti više naklonjeno inovacijama, da olakšaju pristup privatnim finansijama, da kompletiraju Evropski istraživački prostor i reše glavne društvene izazove. Cilj je da se apeluje kako na konkurentne tako i kulturne promene koje treba da dovedu do strukturnih promena u pravcu naučno intenzivnijih ekonomskih aktivnosti.

Naravno, značajan doprinos u ostvarenju ove strategije očekuje se i od zemalja Zapadnog Balkana. Odnosi između EU i Zapadnog Balkana intenzivirani su čim je nastupio mir u regionu. Kako veze postaju formalnije, nauka i tehnologija postaju jedne od ključnih oblasti u kojima su postignuti konkretni rezultati saradnje. Razlog je jednostavan: istraživanje je bilo priznato od strane svih kao efektivno sredstvo povećanja regionalne konkurentnosti i olakšane integracije novokonstituisanih država u EU.

2. Intelektualni kapital i znanje – imperativi „nove“ ekonomije

Poslednjih dve stotine godina neoklasična ekonomija prepoznaje samo dva faktora proizvodnje: rad i kapital. Međutim, danas u vrlo rigoroznim uslovima poslovanja, nastaje smena, tako da su rad i kapital zamenjeni novim faktorima: informacijom i znanjem. Mnogi su smatrali da su znanje, produktivnost, obrazovanje i intelektualni kapital egzogeni faktori. Sa tehnološkim promenama poslednjih godina dvadesetog veka u većini uspešnih privreda tehnologija i znanje su promovisani u ključne faktore proizvodnje. Znanje postaje osnovna forma kapitala, glavni pokretač privrednog rasta, a ulaganja u istraživačko-razvojne aktivnosti postaju potencijalno najprofitabilnije investicije.

Ljudski kapital je kritičan faktor rasta bruto domaćeg proizvoda. Da bi ulagala u tehnologiju, zemlja mora da raspolaze ljudskim kapitalom. Radna snaga sa visokim nivoom obrazovanja, iskustvom i znanjem, neophodnost je savremenog sistema poslovanja.

Sve većom brzinom protoka informacija, znanje postaje dostupno celokupnom svetu i doprinosi povećanju konkurentnosti preduzeća na globalnoj sceni. Razni ekonomisti opisuju globalnu ekonomiju kao prelaz u „ekonomiju znanja” ili „informatičko društvo”. Međutim, propozicija i pravila tehničke eksploatacije su, takođe, rešenje uspeha u industrijskoj ekonomiji. Poslednjih nekoliko godina raste značaj kritičnog faktora proizvodnje, znanja. Na

primer, OECD ima grupe koje istrađuju –ljudski kapital”, kao i ulogu znanja u meĀunarodnoj konkurenciji.

Znanje je ne samo upotreba novih tehnologija u pristupu globalnom znanju, veĀ i sposobnost prenosa istog drugim ljudima. U ekonomiji znanja pojedinci, preduzeĀa i zemlja biĀe sposobni da stvaraju bogatstvo srazmerno njihovoj sposobnosti da Āuju i realizuju inovacije. Angađovanjem znanja, preduzeĀe mora saznati kako da promene uvrsti u intelektualni kapital, a samim tim i u dobit preduzeĀa. Intelektualni kapital preduzeĀa - koji koristi znanje i sposobnost da stalno iznova i iznova poboljšava proces proizvodnje - je jedan od izvora konkurentnosti. FiziĀki kapital preduzeĀa je nešto što je opipljivo i merljivo. Intelektualni kapital preduzeĀa je nešto što se teško meri mernim vrednostima. Pojedini ekonomisti smatraju da je potrebno stvoriti model kojim Āe se definisati i klasifikovati ponašanje osoblja i izraĀunati njihova trđišna vrednost.

Ekonomiju baziranu na znanju karakterišu sledeĀe tendencije [IliĀ, 2005:71-73]:

- materijalna proizvodnja zahteva sve manji broj zaposlenih ljudi;
- razvija se nova, globalna i kvalitetnija komunikaciona infrastruktura;
- proizvode se novi, inteligentni radni proizvodni alati, primenljivi u humanijim radnim uslovima i sredinama;
- slobodnog kapitala ima u izobilju i on nesmetano kruđi svetom;
- razvija se preduzetniĀki duh;
- proizvodnja sve više zavisi od korišĀenja dostignuĀa nauke i tehnike, kao i od kvaliteta informacija i menadđmenta;
- u razvijenim zemljama dolazi do pomeranja pađnje proizvoĀaĀa i korisnika od materijalne proizvodnje na informatiĀku delatnost;
- ekonomija dobija obrise globalnosti u kojima su kapital, proizvodnja, menadđment, trđište, rad, tehnologija organizovani nezavisno od nacionalnih granica;
- revolucionarni karakter tehnoloških promena u Āijoj su osnovi informatiĀke tehnologije, koje transformišu materijalnu bazu savremenog sveta.

Ekonomija znanja demonstrira novi kvalitet ekonomskog rasta i otkriva nove ekonomske moguĀnosti saradnje i razvoja. Ona se sve više okreĀe ljudskim resursima, kreativnim idejama, liderstvu i novoj poslovnoj kulturi. Znanje je resurs koji veoma brzo zastareva, ono se unapreĀuje samo ukoliko se koristi.

3. Efikasnijim upravljanjem intelektualnim kapitalom ka unapreĀenju konkurentnosti zemalja Zapadnog Balkana

Tokom 90-tih, sve zemlje Zapadnog Balkana su se uhvatile u koštac sa izazovima ekonomske tranzicije. To je dovelo do pogoršanja nauĀnih sistema, što je u nekim sluĀajevima bilo veoma ozbiljno kao što je UNESCO opisao u svom nauĀnom izveštaju 2005. godine. Na kraju prve decenije 21. veka, nekoliko zemalja na prostoru Zapadnog Balkana je uspelo da se u

potpunosti oporavi od krize tranzicije iz socijalizma u tržišnu ekonomiju. U najvećem broju zemalja nivo dohotka još uvek je nezahvalno porediti sa nivoom iz socijalističkog perioda. Ipak, od 2000. godine ekonomije svih zemalja Zapadnog Balkana beleže rast po prosečnoj stopi od oko 3% ili čak i više. Sa početkom globalne krize stope rasta u regionu su verovatno dosta usporene. Osnovna težnja zemalja u ovom regionu je da obezbede održivi ekonomski rast. Iako je reč o otvorenim ekonomijama, većina njih je još uvek opterećena visokom stopom nezaposlenosti, slabostima u vladavini prava i nerazvijenošću finansijskog sistema.

Kada je u pitanju konkurentnost zemalja Zapadnog Balkana, osim Slovenije i Crne Gore, ona je na relativnom niskom nivou (Tabela 1). I paradoksalno je da u poslednjim godinama, kako pokazuje indeks konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma, nema pokazatelja značajnog unapređenja konkurentnosti kod većine zemalja.

Tabela 1. Globalni indeks konkurentnosti 2010-2011 rangiranje i komparacija u odnosu na 2009-2010

Zemlja/ekonomija	GCI ⁴ 2010-2011	GCI 2009-2010	Promene
Slovenija	45	37	-8
CG	49	62	+13
Hrvatska	77	72	-5
Makedonija	79	84	+5
Albanija	88	96	+8
Srbija	96	93	-3
BiH	102	109	+7

Izvor: World Economic Forum (2010), The Global Competitiveness Report 2010-2011, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf

Izazov za privrede Zapadnog Balkana jeste svakako kreiranje mera i instrumenata za vođenje politike konkurentnosti u „novoj—ekonomiji. Za ekonomije ovih zemalja to je jedinstvena prilika da unaprede konkurentnost kroz inovacije i tehničko-tehnološki progres. Intelektualni kapital u ovom procesu igra ključnu ulogu. U analizi intelektualnog kapitala u zemljama Zapadnog Balkana koristićemo se pokazateljima istraživanja i razvoja (I&R) i visokog obrazovanja.

3.1. Istraživanje i razvoj na prostoru Zapadnog Balkana

Društveno-ekonomske karakteristike ekonomija Zapadnog Balkana snažno utiču na ulogu nauke u regionu i izgleda za nacionalni ekonomski rast baziran na domaćem znanju. Njihovi istraživačko-razvojni (I&R) sistemi sučavaju se sa aktuelnim izazovima, posebno u vezi sa naučno-orijentisanom inovativnošću. Tempo restrukturiranja I&R sistema značajno varira. Albanija, BiH i Makedonija imaju najveće smetnje. One i dalje nastoje da uspostave adekvatno funkcionisanje I&R sistema i time se prvenstveno bave naučne politike. Na drugoj strani, Hrvatska u značajnoj meri provodi promene u duhu evrointegracijskih procesa. Ova

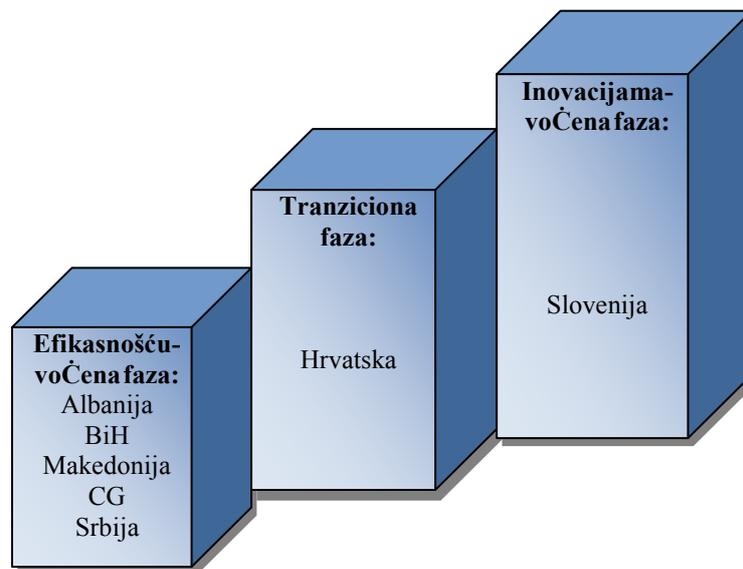
⁴ Globalni indeks konkurentnosti

zemlja vidljivo pokušava da prebaci fokus sa konvencionalnih naučnih politika na inovacione politike.

Na prostoru Zapadnog Balkana, uslovi za inovativnost kao što su institucije, tržišna efikasnost i poslovna sofisticiranost, pokazali su napredak od početka 90-tih, kao rezultat institucionalnih promena u ovim tranzicionim ekonomijama. Međutim, ove promene nisu nužno praćene većom sposobnošću meću firmama da apsorbuju nove tehnologije i inovacije. I nove članice EU i bivše socijalističke zemlje shvatile su da politike do sada nisu uspele u promovisanju rasta u odsustvu strategije I&R i obuke, iako postoje i unutar regiona velike razlike u pogledu tehnološke spremnosti.

Nauka, tehnologija i inovacije igraju različite uloge u ekonomskom rastu Zapadnog Balkana. Izveštaj globalne konkurentnosti kategorizuje zemlje prema njihovoj tranzicionoj fazi u pravcu globalno konkurentne ekonomije, uzimajući u obzir upravljače rasta koji se kreću od raspoloživosti radne snage ili sirovina do mera efikasnosti i inovacija. U „inovacijama-voćenoj—fazi nalazi se Slovenija. U „efikasnošću-voćenoj—fazi nalaze se Albanija, BiH, Makedonija, Srbija i Crna Gora. Dok se u tranziciji iz „efikasnošću-voćenoj—u „inovacijama-voćenoj—fazi nalazi Hrvatska (Slika 1).

Slika 1. Pokretači rasta, rangiranje zemalja Zapadne Evrope, 2010



Izvor: Prilagoćeno prema: World Economic Forum (2010), The Global Competitiveness Report

Kada su u pitanju I&R sistemi Zapadnog Balkana, svi osim Slovenije dele zajedničku karakteristiku: domaća tražnja za I&R i za kvalifikovanim radnicima je relativno slaba, posebno u odnosu na snabdevanje I&R. Postoji nekoliko razloga za to. Jedan od njih je bez sumnje industrijska struktura, u kojoj dominiraju male firme koje radeći u tradicionalnim industrijama ne koriste nove tehnologije. Nedostatak kapaciteta je još jedan faktor. Srbija ima najveći jaz između tražnje i snabdevanja I&R. Kao posledica siromašne tražnje za I&R Albanija, BiH, Crna Gora i Srbija sve više pate od ozbiljnog odliva mozgova.

Širom regiona, pad ili u najboljem slučaju stabilizacija zapošljavanja u okviru I&R sektora bila je praćena stagnacijom ili padom dela GDP investiranog u I&R [Blecha, Hillebrand, 2006:36]. Samo je Slovenija uspjela da preokrene ovaj trend. Srbija, u međuvremenu, pokušava da nadoknadi izgubljeno.

Glavni izvor finansiranja I&R u regionu je vlada ili kombinacija vlade i inostranih izvora. Samo u Sloveniji je poslovni preduzetnički sektor dominantan finansijer I&R, što je i za očekivati s obzirom na snažnu ulogu inovacija i znanja u ekonomskom rastu ove zemlje. Finansiranje inovacija od strane privatnog sektora i u Srbiji i u Hrvatskoj je ostalo ograničeno. U Srbiji, jedan od ključnih faktora koji je doprineo niskom privatnom finansiranju I&R su kašnjenja u privatizaciji, koja još uvek nije uključivala neke od najvažnijih velikih državnih firmi. Privatni sektor, kako u Hrvatskoj tako i Srbiji, porastao je zahvaljujući pre svega malom obimu privatizacije, ali male firme obično nemaju resurse da investiraju u inovacije, kako mnogi primeri iz EU zemalja sugerišu. Nedavna istraživanja su potvrdila da u EU postoji snažna korelacija između veličine firme i inovacija [Barlet, Uvalić, 2008:24]. Sve ove karakteristike ukazuju na relativnu sporu transformaciju I&R u pravcu preduzetnički baziranog I&R sistema.

3.2. Izazovi visokog obrazovanja na prostoru Zapadnog Balkana

Zemlje Zapadnog Balkana suočavaju se sa zajedničkim problemima u oblasti obrazovanja, naročito visokog obrazovanja. Procenjuje se da oko polovine populacije u ovom regionu je bez bilo kakve akademske kvalifikacije, sa nezavršenom ili završenom osnovnom školom. Oko 38% stanovništva ima srednju školu, a oko 10% ima više, visoko i post-univerzitetsko obrazovanje [Kordić, 2010:120].

Opšti pregled trendova koji je UNESCO predstavio kao svoj izveštaj na svetskoj konferenciji o visokom obrazovanju 2009. godine pokazuje da su lokalne prilike u Srbiji tipične za siromašne zemlje u razvoju [Mujičić, 2011:28]:

- Nizak procenat visokoobrazovanih u ukupnoj populaciji
- Nedovoljno investiranje u visoko obrazovanje
- Opadanje kvaliteta nastave i nastavnika
- Rast privatnog sektora u visokom obrazovanju
- „u trci za zaradom i prestižom—, zanemarivanje činjenice da je visoko obrazovanje javno dobro – budući da predstavlja „ključ blagostanja modernog društva—

Kada je u pitanju izdvajanje za obrazovanje, kao i istraživanje i razvoj, sve zemlje Zapadnog Balkana su i dalje daleko od preporuka koje daju UNESCO i Evropska unija (Tabela 2). Ukoliko se uzme u razmatranje da od stanovništva starijeg od 15 godina prema školskoj spremi i pismenosti u Srbiji ima samo 6,5% visoko obrazovanih, jasno je da se na sadašnjem nivou ulaganja u visoko obrazovanje taj broj neće brzo povećati. Pri tome, Hrvatska koja ima niži nivo ulaganja u obrazovanje ima čak 12% visokoobrazovanih u ukupnoj radnoj snazi.

Poreĉenje navedenih podataka za Srbiju sa Hrvatskom i nije toliko poraĉavajuće koliko to da je u EU u proseku oko 20%, a u SAD-u preko 30% visoko obrazovanog stanovništva. Moĉe se zakljuĉiti da je za Srbiju, kao i sve zemlje Zapadnog Balkana, veliki izazov pribliĉiti se proseku.

Tabela 2. Udeo % BDP za visoko obrazovanje i istraĉivanje i razvoj

Zemlja	Visoko obrazovanje	Istraĉivanje i razvoj
Albanija	n.a.	n.a.
Hrvatska	0.72%	0.32%
Crna Gora	1.10%	0.30%
Srbija	0.90%	0.32%
Slovenija	1.26%	n.a.

Napomena. Podaci za BiH nisu uključeni u ovoj studiji

Izvor: Vuksanović i ostali (2009),—Financing Higher Education in South/Eastern Europe: Albania, Croatia, Montenegro, Serbia, Slovenia—

Centar za obrazovne politike (COP) navodi da ĉak i ukoliko bi Srbija u skorijoj budućnosti dostigla preporuĉeni nivo javnih ulaganja u obrazovanje od 6% BDP (preporuka UNESCO) i 3% (zahtev EU), ostaje pitanje raspodele tih sredstava, tj. u kojoj meri se sredstva za obrazovanje i nauku posmatraju kao investicija u dugoroĉni odrĉivi razvoj društva i ekonomije zasnovane na znanju, a u kojoj meri samo kao rashod. U svakom sluĉaju, društvo zasnovano na znanju i ekonomija zasnovana na znanju konkurentna u okviru EU i šire, ĉemu bi Srbija trebalo da teĉi, ne mogu se razviti ukoliko nisu poznati ekonomski aspekti proizvodnje i diseminacije tog znanja [www.cep.edu.rs/].

Prema Svetskom ekonomskom forumu, najkonkurentnije ekonomije na svetu su Švajcarska, SAD, Singapur, Švedska, Danska, Finska, Nemaĉka, Japan, Kanada, Norveška [www.weforum.org/]. Interesantno je da su ovo i zemlje koje imaju visok nivo ulaganja kako u visoko obrazovanje, tako i u istraĉivanje i razvoj.

4. EU strategija za region Dunava – kooperacija za odrĉiv razvoj i bezbednost

Kao ideja, strategija EU za region Dunava dolazi iz zemalja u samom regionu. Region se suoĉava sa razliĉitim izazovima – neiskorišćeni potencijal isporuke, nedostatak putne i Źelezniĉke veze, slabo koordinisani naponi u obrazovanju, istraĉivanju i inovacijama, i opasnosti okruĉenja. Zemlje u slivu reke Dunav imaju veoma razliĉitu istorijsku, geografsku i političku pozadinu. Ali isto tako, zemlje iz regiona Dunava dele mnoge mogućnosti. Postoji ogroman razvojni potencijal posebno u većini zemalja pod uticajem tranzicije od 1989. godine. Region ima mnoge oblasti izuzetnih prirodnih lepota. Ima bogatu istoriju, nasleĉe i kulturu. Postoje kreativne ideje i kvalitetna radna snaga. Cilj strategije je bolja koordinacija pojedinaĉnih napora participirajućih zemalja. Proširujući okvir za dugoroĉnu kooperaciju na širok opseg pitanja, strategija okuplja teme kojima se ne moĉe baviti u izolaciji. Uvodi

moderan način radne kooperacije, donosi politike koje su skladu sa ciljevima Evrope za 2020. Među osnovnim ciljevima nove strategije za rast i zaposlenost pod nazivom „Evropa 2020—izdvajaju se: [8, str. 5]:

- Povećati stopu zaposlenosti populacije starosti 20-64 na najmanje 75%.
- 3% GDP bi trebalo da se uloži u I&R.
- „20/20/20—klimatski/energetski ciljevi treba da budu ispunjeni (smanjiti emisiju štetnih gasova koji izazivaju efekat staklene bašte za najmanje 20% u odnosu na 1990., povećati udeo obnovljive energije u potrošnji na 20%, kao i povećati energetska efikasnost za 20%).
- Udeo onih koji rano napuštaju školu treba da bude ispod 10% i najmanje 40% mlađe populacije treba da ima završenu visoku školu.
- Broj ljudi koji žive ispod nacionalne granice siromaštva treba smanjiti za 20 miliona.

Strategija EU za region Dunava upućuje na potencijal društva znanja u regionu i poziva na njegov daljnji razvoj kroz istraživanje, obrazovanje i informacione tehnologije. Region obuhvata ekstreme EU u ekonomskom i socijalnom smislu. Istraživačka podrška za istraživačku infrastrukturu će stimulisati izvrsnost i produbiti umreženost između provajdera znanja, kompanija i kreatora ekonomskih politika. Region mora koristiti nacionalne i regionalne fondove bolje, i puno koristi od ERA. Na taj način će postojeći bilateralni sporazumi voditi multilateralnoj koordinaciji.

5. ZAKLJUČAK

Društvena sposobnost da se kreira i eksploatiše znanje je ključni faktor za napredak i rast. Društvo zasnovano na znanju nudi konkurentnost istraživanja, obrazovnu infrastrukturu, inovativnu podršku i proizvodnju institucija kao i visoko kvalitetnu informacionu i komunikacionu tehnologiju.

Sve zemlje Zapadnog Balkana, kao najdiversifikovanijeg regiona u Evropi, moraju ozbiljno prihvatiti činjenicu da je ulaganje u I&R jedini način da se stvori održiva i konkurentna privreda. U tom cilju potrebno je povećati nivo izdvajanja za I&R, fokusirati se na ključne naučne oblasti i stimulisati istraživačko partnerstvo, kako između javnog i privatnog sektora, tako i sa inostranim partnerima i stejkholderima evrointegracijskih procesa.

Istraživačka kooperacija između zemalja Zapadnog Balkana je na veoma niskom nivou. Ako i postoji skromna kooperacija, ona se odvija kroz regionalne programe pod pokroviteljstvom EU. Osnova za uspostavljanje kooperacije nalazi se u politici integracije istraživačkih centara u zemljama ovog regiona. Sinergetski efekti integrističke kooperacije ukazali bi na značaj ovog regiona kao istraživačko-inovaciono orijentisanog regiona.

ABSTRACT

An economic policy focused on improving competitiveness is one of the models of the economic policy in the "new" economy. This model of economic policy is carried out by highly-developed countries to a significant degree. However, in less developed countries, this model of economic policy is difficult to apply without an adjustment in accordance with characteristics of developing countries. This paper addresses macro issues of the competition policy in the Western Balkans. A policy orientation of these countries to minimize negative effects of a macroeconomic inefficiency enables a compatible research into a possibility of competition policy issues, through the aforementioned model, with a reference to each country, and globally in the region as well.

Key words: *competitiveness, economic policy, the "new" economy, The Western Balkans*

LITERATURA

1. Barlett, W., Uvalić, M. (2008), *Innovation and Skills in the Western Balkans: A Comparative Analysis of Croatian and Serbian Policies*, 10th EACES Conference — "Patterns of Transition and New Approaches to Comparative Economics", Higher School of Economics, Moscow
2. Blecha, K., Hillebrand, K. (Project Managements), (2006), *Research and Development in South East Europe – A Cross-National Comparative Study for Albania, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Macedonia, Romania, Serbia and Montenegro*, Gesellschaft zur Förderung, Vienna
3. Vuksanović, M., Babin, M., Ivošević, V., Lažetić, P., Miklavić, K. (2009), —*Financing Higher Education in South/Eastern Europe: Albania, Croatia, Montenegro, Serbia, Slovenia*—Centar za obrazovne politike, dostupno na sajtu: <http://www.cep.edu.rs/eng/files/FinancingHE.pdf>
4. Ilić, B. (2005), *Dvadesetprvi vek - vek nove ekonomije, Transfer tehnologije za evropsku Srbiju*, Mašinski fakultet, Beograd
5. Kordić, Lj. (2010), *Education in Economic Development of Western Balkans – Analysis of Strategic Approaches*, Poslovna izvrsnost Zagreb, Vol. 4, no. 1, str. 113-134
6. Mujičić, V. (2011), —*Primenjene u visokom obrazovanju: pet jednostavnih pitanja koja se sama nameću*—U: V. Matejić, ur. *Tehnologija, kultura i razvoj: zbornik radova sa XIV naučnog skupa međunarodnog značaja "Tehnologija, kultura i razvoj"*, 01-03/09/2010, Tivat, Beograd, Udruženje Tehnologija i društvo—& Institut Mihajlo Pupin—Centar za istraživanje nauke i tehnologije, str. 26-35.
7. Centar za obrazovne politike, dostupno dana 12.10.2010. na sajtu: <http://www.cep.edu.rs/?q=node/41>
8. World Economic Forum (2010), *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf
9. *World Economic Forum* dostupno dana 12.10.2010. na sajtu: <http://www.weforum.org/en/Communities/GlobalUniversityLeadersForum/index.htm>

Slobodan Cvetanović¹

Igor Mladenović²

Hilmija Redžić³

POLITIKA MINIMIZIRANJA MAKROEKONOMSKIH NEEFIKASNOSTI - ISKUSTVA EU I ZAPADNOG BALKANA

SATĀETAK

Uspešna politika minimiziranja makroekonomskih neefikasnosti podrazumeva baziranje na onim neefikasnostima koje su najviše uzele maha u konkretnoj privredi. Nezaposlenost je jedna od ključnih makroekonomskih neefikasnosti koja je dugoročno prisutna u privredama Zapadnog Balkana. Politička nestabilnost u poslednjoj deceniji dvadesetog veka bila je ključni razlog za ekonomske probleme većine zemalja Zapadnog Balkana. Poslednja ekonomska kriza je uzrokovala da ova makroekonomska neefikasnost dodatno bude prisutna u privredama ovih zemalja. Ekonomska politika zaposlenosti u ovom regionu nosi obeležje nekooperativnosti. Ovaj rad razmatra uzroke nezaposlenosti u zemljama Zapadnog Balkana. Poseban osvrt se daje na uzroke čija je priroda zajednička za sve zemlje ovog regiona, a onda se obrađuju i ostali specifični uzroci ove makroekonomske neefikasnosti.

Ključne riječi: makroekonomske neefikasnosti, nezaposlenost, Zapadni Balkan, politika zaposlenosti

JEL: E20, E60

1. UVOD

Savremena makroekonomska politika se bazira na minimiziranju pet ključnih makroekonomskih neefikasnosti: *a) niske ili negativne stope privrednog rasta, b) inflacije, v) nezaposlenosti, g) neravnoteže u budžetu i d) neravnoteže u platnom bilansu.* Makroekonomska politika koja integralno nudi mere i instrumente kojima se minimiziraju ove neefikasnosti je tzv. makroekonomska politika konkurentnosti. Ključno polazište ove politike jest stopa privrednog rasta. Međutim, poslednjih godina se da primetiti da zemlje koje vode ovakvu politiku beleže negativne stope privrednog rasta. Takvi trendovi navode nosioce makroekonomske politike na odgovarajuća prilagođavanja i primenu makroekonomskih mera i instrumenata sa obeležjem značajne intervencije vlade u privredi.

¹ Ekonomski fakultet u Nišu – Redovni profesor, e-mail: slobodan.cvetanovic@eknfak.ni.ac.rs

² Ekonomski fakultet u Nišu – Docent,

³ Student doktorskih akademskih studija na Ekonomskom fakultetu u Nišu, stipendista Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije, rad je realizovan u okviru projekta 179066 koji finansira Ministarstvo prosvete i nauke Republike Srbije, e – mail: hilmijaredzic@gmail.com

2. Ciljevi makroekonomske politike

Nezavisno od nivoa ekonomske razvijenosti moguće je prepoznati listu osnovnih ekonomskih ciljeva koja je manje-više ista u većini ekonomski prosperitetnih država. Kao ključne ekonomsko-socijalne ciljeve u razvoju svake nacionalne ekonomije moguće je navesti sledeće: (Vukmirica, 1996. str.36.)

- rast proizvodnje materijalnih dobara i usluga,
- reprodukciju stanovništva, uz što veći nivo zaposlenosti, obrazovanja i inovacionih sposobnosti,
- rast ekonomske efikasnosti privređivanja,
- održavanje stabilnog nivoa cena,
- postojanje ekonomskih sloboda,
- obezbećenje što pravednije raspodele dohotka,
- garantovanje ekonomsko-socijalne sigurnosti,
- racionalni bilans međunarodne trgovine i međunarodnog kapitala,
- postojanje zdravog prirodnog okruženja.

Gregori Menkju sa Harvarda kao četiri najznačajnija postulata o kojima svaka ekonomska politika mora voditi računa izdvaja sledeće: (Mankiw, 1992)

1. Nivo životnog standarda stanovništva date zemlje u dugom periodu određen je veličinom ekonomskog potencijala. Ekonomski potencijal, sa svoje strane, definiše ukupnu ponudu roba i usluga na nacionalnom nivou, odnosno određuje veličinu bruto domaćeg proizvoda, koji, pak sa svoje strane, definiše nivo i kvalitet životnog standarda.
2. U kratkom roku ekonomski potencijal je data veličina, što znači da se veličina bruto domaćeg proizvoda i nivo životnog standarda mogu uvećati isključivo pod uticajem promena u agregatnoj tražnji (monetarna i fiskalna politika).
3. Nezaposlenost u dugom roku je moguće eliminisati isključivo promenama strukture tržišta rada, a ne manipulacijama novčanom masom i
4. Alternativa između nezaposlenosti i inflacije je aktuelna isključivo u kratkom roku.

Menkju takođe decidno piše o sledeća četiri problema za koje ekonomska teorija i ekonomska politika nije u dosadašnjem periodu našla efikasna rešenja:

1. kojim metodama ekonomske politike se mogu uvećati proizvodni potencijal?
2. da li je principijelno moguće stabilizovati privredu?
3. kakav je i koliki je uticaj inflacije na ekonomsku aktivnost?
4. koje su posledice deficita državnog budžeta?

Isticanje važnosti ekonomske politike koja je maksimalno usredsrećena maksimizaciji veličine ponude, odnosno uvećanju ekonomskih potencijala i proizvodnje, ne umanjuje ni u kom slučaju veličine koje u razvoju svake zemlje mogu imati finansijski agregati.

3. Koncipiranje makroekonomske politike u EU

Zemlje Evropske unije, odnosno u ranijem periodu Evropske zajednice su tokom čitavog postojanja upotrebljavale fiskalnu i monetarnu politiku kao sredstvo povećanja tražnje, a u novijem periodu i kao sredstvo povećanja ponude. Štaviše, one su putem regionalne, industrijske i politike dohotka delovale na distribuciju prihoda. Tako će je došlo do velikih promena u pravcu regulacije tržišta rada, što je donekle razumljivo kada se ima u vidu rastući značaj radničkih sindikata. —Učelini moć se reći da su šezdesete godine obeležili pokušaji zapadnoevropskih vlada da koriguju, pa čak i da, u pojedinim sektorima, zamene rad tržišnih mehanizama. To je, u širem smislu, značilo prevladavanje socijaldemokratskih snaga i vrednosti u njihovim društvima. Uporedo sa pokušajima da se tržišta uredi na unutrašnjem nivou tekla je rastuća otvorenost nacionalnih ekonomija prema svetskoj ekonomiji i procesima liberalizacije.” (Đurić-Kuzmanović, 2003, str. 25.)

Razumljivo je da članice Evropske unije u koncipiranju i realizaciji svoje ekonomske politike moraju voditi računa o napred istaknutim momentima. Jedino pod pretpostavkom uvažavanja osnovnih postulata ekonomske teorije i ekonomske politike one mogu doprineti ostvarenju ciljeva Unije. Države članice i Unija deluju poštujući princip otvorene tržišne privrede sa slobodnom konkurencijom, uz davanje prioriteta efikasnoj raspodeli resursa. (*Osnivački ugovori Evropske unije*, 2003, str. 95)

Tabela 1. Osnovni makroekonomski pokazatelji EU15 i SAD za period 1996-2000. godine

	EU15	SAD
Bruto domaći proizvod	3,5	4,5
Stanovništvo	0,3	1,2
Bruto domaći proizvod po stanovniku	2,7	3,1
Zaposlenost	1,5	-2,1
Produktivnost	1,7	2,1

Izvor: Eurostat

Podaci prikazani u Tabeli 1. potvrđuju svojevrsnu superiornost američke privrede u poređenju sa ekonomijom EU15. Prosečna stopa privrednog rasta u periodu 1996-2000. godine bila je u SAD 4,5%, a u EU 15 3,5%. Bruto domaći proizvod po stanovniku je rastao po prosečnoj stopi od 3,1% u SAD, a u EU15 po stopi od 2,7%. I pored četiri puta intenzivnijeg uvećanja broja stanovnika u SAD, produktivnost je u sagledavanom vremenskom intervalu u ekonomski vodećoj zemlji savremenog sveta rasla po stopi od 2,1%, a u EU15 po prosečnoj stopi od svega 1,7%.

Tabela 2. Makroekonomske performanse EU15, EU25 i SAD u periodu 2001-2007. godine

	BDP	Stanov.	BDPpc	Zaposlenost	Produktivnost
Evrozona	1,8	0,5	1,2	0,9	1,1
Ostatak EU15	2,8	0,7	2,0	1,4	1,5
Novih EU10	5,3	-0,1	5,4	0,9	4,3
EU25	2,2	0,4	1,7	0,9	1,4
SAD	3,0	1,0	1,7	-1,1	2,0

Izvor: Eurostat

Na osnovu podataka sadržanih u Tabeli 2. i njihovom komparacijom sa podacima u Tabeli 1. moguće je zaključiti sledeće. Prvo, sasvim je očigledno da je u drugoj polovini prve decenije dvadeset i prvog veka došlo do usporavanja svetske privrede. Globalno usporavanje svetske ekonomije je nesporno po svim pokazateljima; skromnijem rastu bruto domaćeg proizvoda, opadanju stope zaposlenosti,

sporijem rastu prosečne produktivnosti rada. Nešto su bolji pokazatelji novih deset članica Evropske unije i oni govore o natprosečnom rastu bruto domaćeg proizvoda i produktivnosti rada. Međutim, zbog relativno skromnog ekonomskog potencijala ovih zemalja isti ne dovode u pitanje generalni zaključak da razlike između EU25 i SAD nisu smanjene u vremenu prve decenije dvadeset i prvog veka, odnosno u periodu na koji se odnosi Lisabonska strategija, već da su one čak i uvećane.

Period prve decenije dvadesetog veka je karakterističan i po procesu deindustrijalizacije, koji je prisutan u gotovo svim razvijenim zemljama, ali koji je obeležio ekonomsku stvarnost svih zemalja Zapadnog Balkana (Albanija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Hrvatska, Makedonija i Srbija) (1, str. 81). Globalizacija se u tom smislu pokazala kao sredstvo za rast trgovine i sektora usluga zemalja Zapadnog Balkana uključujući i Srbiju, što je docnije dodatno iskomplikovalo posledice ekonomske krize.

Ciljevi Lisabonske strategije jačanja konkurentnosti privrede EU su:

- rast zaposlenosti sa 61 na 70%,
- prosečna stopa privrednog rasta u periodu 2001-2010. godine od 3% u prečenu sa 2,1% u periodu 1991-2000. godine, i
- rast izdataka namenjenih istraživanju razvoju u bruto domaćem proizvodu sa 1,9% u 2000. godini na 3% do 2010. godine.

Realno govoreći, ciljevi Lisabonske strategije su postavljeni vrlo visoko i bilo je sasvim očigledno da se oni ne mogu ostvariti u definisanom vremenskom intervalu. Naime, zadatak po kome privreda EU tokom prve decenije dvadeset i prvog veka treba da se preobrazi u najkonkurentniju ekonomiju u globalnim relacijama zahvaljujući komercijalnoj valorizaciji znanja kao ključnog faktora razvoja je praktično bio neostvariv. (Jovanović, 2006., str. 266) Unija je stoga 2002. godine definisala brojne mere koje su imale sledeće ciljeve:

- rastuću upotrebu informacionih tehnologija i stvaranje evropskog prostora za istraživanje i inovacije,
- završetak konstituisanja jedinstvenog unutrašnjeg tržišta,
- stvaranje efikasnih i povezanih finansijskih tržišta,
- jačanje preduzetničkog ambijenta, atraktivnog posebno za razvoj sitnog i srednjeg biznisa,
- bolju socijalnu koheziju i promociju zapošljavanja,
- unapređenje sistema socijalne zaštite,
- održivi razvoj.

Korigovana Lisabonska strategija (mart 2005) je dokument u široj javnosti poznat pod nazivom „Obnovljena strategija za rast i zapošljavanje—Najkraće, ciljevi izmenjene Lisabonske agende su:

- učiniti EU stimulativnijim ambijentom za investiciona ulaganja,
- obezbediti rast ulaganja u znanje i inovacija za ekonomski rast,
- stvoriti veći broj novih i boljih radnih mesta.

Inovirana Lisabonska strategija (2006) apostrofirala je značaj sledećih razvojnih ciljeva:

- unaprećenje konkurentnosti preduzeća, naročito malih i srednjih,
- promocija svih oblika inovacija, uključujući naročito one iz oblasti ekologije,
- ubrzanje razvoja održivog, konkurentnog, inovativnog i inkluzivnog informatičkog društva,
- promocija energetske efikasnosti i rastuća upotreba novih izvora obnovljive energije u svim sektorima, uključujući i transport.

Nameće se pitanje ukupnih dometa Lisabonske strategije kao i svih dokumenata Unije donetih na ovom planu u periodu 2001-2007. Ukratko, da li kretanje ključnih makroekonomskih pokazatelja privrede EU i ekonomije SAD u sagledavanom vremenskom intervalu ide u pravcu zatvaranja svojevrsnog gepa ove dve grupacije, ili se, pak suprotno, razlike održavaju ili se čak i pored svih preduzimanih mera produbljuju. Preciznije, postavlja se pitanje da li je Lisabonska strategija, koju smo u ovom radu najvećim delom identifikovali sa strategijom privrednog razvoja EU, ostvarila u globalu svoju namenu ili nije. Odgovor mnogih istraživača je negativan iz jednostavnog razloga što podaci za 2008. godinu govore da je nivo bruto domaćeg proizvoda EU bio za čak 50% niži u poređenju sa SAD. (videti Tabelu 3.)

Tabela 3. Površina, stanovništvo i bruto domaći proizvod po stanovniku EU27, SAD i Japana u 2008. godini

Država	Površina u km ²	Stanov. u mil.	BDP* mlrd evra	BDP po stan. EU27=100%
EU27	4.267.300	497,2	12.155,8	100,0
SAD	9.346.000	302,6	10.109,7	150,0
Japan	378.000	126,5	3.199,2	111,2

*BDP meren kupovnom moći

Izvor: Eurostat

Mišljenja smo da je Lisabonska agenda svoj cilj postigla samo fragmentarno. Kad to kažemo, imamo u vidu činjenicu da su Finska, Nemačka, Švedska i Danska značajno povećale inovacioni kapacitet svojih privreda u ovom vremenskom periodu. (Mladenović, Cvetanović, 2010)

Lisabonska strategija, kao svojevrsna strategija privrednog razvoja EU, vremenski je ograničena na kraj 2010. godine. Zbog toga je Evropska komisija već počela sa izradom nove strategije čiji je radni naziv „EU 2020—, koja će biti doneta, kao i prethodna Lisabonska strategija, za desetogodišnji period, odnosno za period 2011-2020. Osnovni cilj nove strategije je identičan prethodnoj, podizanje konkurentnosti privrede EU na nivo koji ima privreda SAD. Imajući u vidu efekte i trajanje svetske ekonomske krize, realno je očekivati realizaciju brojnih mera u cilju pojačanog nadzora finansijskog sektora.

U kontekstu definisanog cilja ovog rada smatramo vrlo važnim dokument Unije pod nazivom „Industrijska politika u proširenoj Evropi—koji je usvojen dve godine nakon Lisabonske strategije, a na koju se on neposredno poziva. U njemu se na nedvosmislen način osporava tokom zadnjih godina vrlo rasprostranjena teza da se na znanju temeljena privreda može ostvariti isključivo zahvaljujući rastućem učešću usluga u strukturi bruto domaćeg proizvoda. Naprotiv, kategorični su autori ovog dokumenta, preraćivačka industrija mora imati ključnu ulogu u privrednom razvoju Evropske unije i u prvim decenijama novog milenijuma. Ovo cenimo posebno značajnim imajući u vidu da vreme

usvajanja dokumenta „Industrijska politika u proširenoj Evropi—(2002) značajno prethodi ispoljavanju svetske finansijske, (oktobar 2008), a potom i globalne ekonomske krize (počev od 2009. godine do današnjih dana). Događaji koji su se tokom prethodnih dvadesetak meseci zbili na ovom planu na najbolji način su potvrdili ispravnost teze da rast produktivnosti realnog sektora mora biti u fokusu politike dugoročno održivog rasta i razvoja savremenih privreda. (Mladenović, Cvetanović, 2010)

4. Politika minimiziranja makroekonomskih neefikasnosti zemalja Zapadnog Balkana

U cilju sticanja realne predstave o ekonomskom potencijalu zemalja Zapadnog Balkana, u Tabeli 4. dati su osnovni podaci o površini, stanovništvu, dohotku, nezaposlenosti i učešću poljoprivrednog u ukupnom stanovništvu u 2006. godini.

Tabela 4. Površina, stanovništvo, nacionalni dohodak, nezaposlenost i poljoprivredno stanovništvo zemalja Zapadnog Balkana u 2006. godini

Država	Površina u km ²	Stanov. u mil.	Nac. dohod. mlrd. evra	Nac.doh po stan.	Nezap. u %	Polj. stanovništvo kao % populacije
Albanija	28.750	3,1	6,6	2. 123	13,9	58,5
BiH	51.209	3,8	8,6	2.542	44,2	20,5
Crna Gora	13.812	0,6	1,8	3.081	14,7	16,3
Hrvatska	56.594	4,4	31,3	7.700	11,1	7,1
Makedonija	25.713	2,0	4,7	2.431	36,0	12,8
Srbija	77.887	7,5	25,5	3.434	21,0	20,5

Izvor: Prokopijević, 2010. str. 601 i 605.

Zajedničke karakteristike razvojnih pokazatelja zemalja Zapadnog Balkana su izuzetno nizak nivo nacionalnog dohotka po stanovniku, enormno visok nivo nezaposlenosti i relativno visoko učešće poljoprivrednog u strukturi ukupnog stanovništva. Od sagledanih šest zemalja sa ovog područja jedino je situacija nešto povoljnija kada je u pitanju Hrvatska. (3, str. 605)

Nameće se pitanje da li su poruke spomenutih strateških dokumenata Evropske unije imale uticaja na dizajniranje politike razvoja zemalja Zapadnog Balkana u prethodnoj deceniji. Ukoliko kreatori makroekonomske politike razvoja zemalja Zapadnog Balkana u prethodnom vremenskom intervalu nisu imali sluha za njih, smramo da se one moraju uzeti u obzir u vremenu koje sledi izlazak svetske privrede iz najteže recesije posle velike depresije iz tridesetih godina prethodnog veka. Tvrdeći ovo, uzimamo u obzir sledeće momente: Prvo, logično je da zemlje koje imaju status kandidata i potencijalnih kandidata za punopravno članstvo EU svoju politiku privrednog razvoja dizajniraju na način koji podrazumeva usaglašenost sa porukama strategije privrednog razvoja ove regionalne integracije. Ova usaglašenost je istovremeno značajni indikator pripremljenosti zemalja Zapadnog Balkana za članstvo u EU. Drugo, sve zemlje Zapadnog Balkana su male ekonomije koje najveći deo svoje spoljnotrgovinske razmene ostvaruju sa EU, usled čega one moraju imati posebnu senzibilnost za promene u ekonomskoj sferi koje se dešavaju na prostoru čitave regionalne zajednice. Treće, i pored još uvek velike neizvesnosti po pitanju oporavka svetske privrede, potpuno je jasno da model budućeg rasta zemalja Zapadnog Balkana ne može biti isti kao i u vremenu koje je prethodilo pojavi krize. U traženju rešenja za izlazak iz krize uključeni su brojni akteri na svetskoj ekonomskoj sceni, ali pitanje vremena završetka silazne faze u aktuelnom privrednom ciklusu je još uvek otvoreno, a da se i ne govori o ključnim stubovima modela budućeg privrednog rasta pojedinih država i ekonomskih integracija.

5. Politika inovacija kao osnova za minimiziranje makroekonomskih neefikasnosti – iskustvo zemalja Zapadnog Balkana

Srbija je uspostavila čvrst okvir inovacione politike uz mnogobrojne važne inicijative u toku, posebno tokom poslednjih nekoliko godina. Opšti cilj inovacionih aktivnosti je da obezbedi svetsku istraživačku klasu i ohrabri istraživačku zajednicu da doprinese ekonomskom rastu zemlje. Jedan od glavnih prioriteta je da se poveća potrošnja vlada za I&R, koja bi trebalo postepeno da se dalje povećava ka Lisabonskom cilju od 3% GDP za 2010. Drugi prioritetni zadaci uključuju daljnje poboljšanje predloženih projekata evaluacije sistema, poboljšanje položaja top istraživača. Izgradnju inovacione infrastrukture (istraživačke laboratorije, akademska internet mreža i biblioteke, računarska oprema, časopisi, knjige i digitalizovani istraživački časopisi); i internacionalna kooperacija u okviru I&R.

Ukupna inovaciona strategija je nedavno pripremljena u Srbiji, izneta u dokumentu Ministarstva nauke i zaštite životne sredine – *Inovaciona Srbija: Strategija za akciju* [4, str. 20]. Strategija definiše okvir za razvoj zemlje kao društva zasnovanog na inovacijama i znanju, sugerišući kako kreirati uslove za rapidnu komercijalizaciju naučnog istraživanja i napretka u inovativnosti. Neki od neophodnih uslova uključuju daljnje restruktuiranje privrede, povećanje investicija, suštinske reforme obrazovnog sistema, radikalnu reformu istraživačkih institucija kako bi se obezbedio veći fokus na komercijalnu primenu istraživanja, formiranje inovativno podržanih organizacija, razvoj informatičke i komunikacione tehnologije. Nedavna istraživanja pokazuju da se Srbija pojavljuje kao lider u oblasti inovacionih aktivnosti u regionu, ali u ostvarivanju ovog cilja i održavanju ekonomskog rasta srpska preduzeća će morati da povećaju investicije u nove tehnologije radi promovisanja porasta produktivnosti i razvoja novih proizvoda i usluga. Nacionalni fond za inovacije je predviđao i javno podržao inovacione i tehnološke centre, poslovno-tehnološke inkubatore, i preduzeća koja podstiču inovacije. Kako je naglašeno i razrađeno dalje u strategiji, ključni izazovi ubuduće su smeštanje inovacija u srce svih vladinih politika; da se poboljša pristup finansijama za inovacione ideje srpskih preduzeća; da se razvije infrastruktura koja će podržavati inovativnost radi održive konkurentnosti ključnih sektora; da se poveća veza između nauke i kulture; i da se razvije inovaciona kultura i obrazovanje.

5.1. Investicije u inovacije

Trenutna ekonomska situacija u Hrvatskoj, i još više u Srbiji, ima velikih ograničenja nacionalnih politika u razvoju nacionalnog inovacionog sistema. Politički događaji tokom 90-tih imali su negativne efekte na ove dve privrede i zato je proces ekonomskog oporavka bio spor. Restriktivne fiskalne i monetarne politike, koje su bile neophodne za postizanje makroekonomske stabilizacije, imale su za posledicu rigorozno ograničenje javne potrošnje i doprinele su veoma malim ulaganjima u celini, ali je ulaganje u inovacioni sistem najviše pogođeno. Podrška finansijskih donatora je u velikoj meri pomogla da se modernizuje nacionalni inovacioni sistem u poslednjih nekoliko godina, ali sredstava nije bilo dovoljno i posebni programi za te svrhe nisu naišli na konstantnu osnovu. Takođe postignut je ograničen interes donatora da ponude pomoć za određene ključne oblasti gde postoje najveće potrebe, kao što su modernizacija laboratorija.

Tokom poslednjih godina, opšti izdaci za I&R u Hrvatskoj su blago povećani sa 1.07% u 2001. na 1.14% GDP u 2003., i stoga su već tada bili veći nego u brojnim državama EU, ne samo novim članicama, nego i nekim zemljama osnivačima. Nakon toga ovi izdaci su dodatno povećani, na 1.22% u 2004 (Barlet, Uvalić, 2008., str. 21). Hrvatska je takođe jedna od retkih zemalja Zapadnog Balkana

koja ima statističke podatke o I&R izdacima od strane finansijskog sektora, shodno tome pojedinačno za tri sektora – vlada, poslovni sektor i sektor visokog obrazovanja. Izdaci za I&R su u porastu u poslednjih nekoliko godina zahvaljujući povećanoj potrošnji u visokom obrazovanju, dok rashodi za, i sektor vlade i poslovni sektor, stagniraju. Ipak, došlo je do trenda porasta finansijskih resursa posle 1997., kako je budžet Ministarstva za nauku postepeno povećan sa oko 200 miliona na oko 350 miliona u 2003. Od 2000/01., iz budžeta su se finansirale neke nove oblasti, kao što su tehnološki razvoj i informatika. Povećani budžetski fondovi su takođe dozvolili povećanje broja finansiranih projekata u svih šest grupa naučnih disciplina, posebno u medicinskim i tehničkim naukama (Uvalić, 2006.).

Hrvatska ima veliki broj instrumenata za finansiranje inovacija. Ovo uključuje stalnu budžetsku i vanbudžetsku podršku naučnim istraživanjima, sufinansiranje od strane privatnog sektora i industrije, obezbeđivanje posebnih sredstava za obuku i razvoj ljudskih resursa u nauci, programe za obuku mladih istraživača i različite pravne instrumente.

U Srbiji, vladini rashodi za I&R bili su manji od 0.32% GDP u 2003. Od tada su polako rasli, od 2004. na oko 0.5% GDP. Oko polovine rashoda za I&R u 2004. finansirao je vladin sektor, sektor visokog obrazovanja je drugi najznačajniji kontributor, dok je najniži udeo imao poslovni sektor. Treba napomenuti da je nivo rashoda za I&R od 0.5% izuzetan, pet puta povećan u odnosu na 2000. kada je taj nivo bio samo oko 0.1% GDP. Cilj koji je postavljen pre nekoliko godina bio je da se povećaju vladini rashodi na oko 1.4% GDP do 2010 (Uvalić, 2006). Ministarstvo za nauku i zaštitu životne sredine najveći deo budžeta posvećuje inovacionim programima, u 2004. više od 86% od ukupnog. Više od 50% srpskog budžeta za I&R u 2004. bio je alocirano na osnovni istraživački program, 30% na tehnološki razvojni program, i preostalih 8% na program izgradnje objekata i infrastrukture I&R (Uvalić, 2006.). U junu 2004. godine srpska vlada je odlučila da uloži oko 9 miliona u istraživačko-razvojnu infrastrukturu i razvoj tehnoloških parkova.

U Srbiji takođe postoje razni finansijski instrumenti koji se koriste za finansiranje inovacija u okviru Ministarstva za nauku i zaštitu životne sredine. Postoji 12 glavnih programa koji su direktno podržani kroz dotacije Ministarstva nauke i zaštite životne sredine, neki ciljani u pravcu specifičnih oblasti, drugi u pravcu određenih kategorija korisnika; neki od njih su takođe kofinansirani od strane preduzetničkog sektora. Stoga osnovni istraživački program obezbeđuje dotacije za istraživačke organizacije. U okviru ovog programa, kreiran je poseban fond za nagrađivanje uspešnih istraživača. Program tehnološkog razvoja nudi dotacije i kredite lokalnim kompanijama za razvoj ili implementaciju nove tehnologije ili za angažovanje eksperata sa univerziteta i institucija u njihove razvojne projekte.

Program transfera znanja i tehnologije podržava razvoj I&R parkova, inkubatora i inovacionih centara za naučno bazirane i tehnološki orijentisane kompanije. Program internacionalne istraživačke saradnje obezbeđuje dotacije lokalnim istraživačkim organizacijama koje su deo internacionalnih ili multilateralnih projekata saradnje. Program izgradnje razvojno-istraživačkih objekata i infrastrukture obezbeđuje dotacije univerzitetima i istraživačkim institutima da unaprede svoju laboratorijsku opremu. Razvoj istraživačkih programa pruža podršku za učesće na internacionalnim konferencijama, studijska putovanja, kao i stipendije za postdiplomce. Tu su i programi za kupovinu istraživačkih časopisa i knjiga za biblioteku, kao i za podršku lokalnim naučnim konferencijama i časopisima.

6. ZAKLJUČAK

Svetski privredni razvoj tokom poslednjih dvadesetak godina odlikuje proces globalizacije. Ekonomska globalizacija, pored ostalog, označila je promenu strukture svetske proizvodnje i trgovine u pravcu rastućeg učešća sektora usluga, posebno finansijskih usluga spekulativnog karaktera. Ovaj proces doveo je do očekivanog smanjenja udela industrije u stvaranju bruto domaćeg proizvoda u visoko razvijenim, ali takođe i do smanjenja udela ovog sektora privrede u vrednosti bruto proizvoda u tranzicionim privredama zemalja Zapadnog Balkana, uključujući tu i Srbiju.

Sa pojavom svetske ekonomske krize primetan je zaokret u oblikovanju politika razvoja. Najkraće, ovaj zaokret polazi od imperativa novog pristupa ekonomskom razvoju, pristupa koji apostrofira važnost proizvodnje materijalnih dobara i, što je još važnije, pristupa koji naglašava značaj rasta produktivnosti u industriji.

LITERATURA:

1. Acocella N., (2005), Počela ekonomske politike: vrednosti i tehnike, MATE, Zagreb
2. Alesina, A. & Perotti, R., (1996), "Fiscal Discipline and the Budget Process". *American Economic Review*, 86 (2)
3. Alesina, A., (1989), Politics and business cycles in industrial democracies, *Economic Policy*
4. Alesina, A., Perotti, R., (1995), Fiscal Expansions and Fiscal Adjustments in OECD Countries, *Economic Policy*, 21.
5. Alesina, A., Roubini, N., Cohen, G., (1997), *Political Cycles and the Macroeconomy*, MIT Press, Mass.
6. Amato, J. D., Gerlach, S., (2002), Inflation Targeting in Emerging Market and Transition Economies: Lessons after a Decade, *European Economic Review*
7. Bajec, J. Joksimović, Lj. (2004) *Savremeni privredni sistemi*, Ekonomski fakultet, Beograd.
8. Barlett, W., Uvalić, M., (2008) *Innovation and Skills in the Western Balkans: A Comparative Analysis of Croatian and Serbian Policies, 10th EACES Conference "Patterns of Transition and New Approaches to Comparative Economics"*, Higher School of Economics, Moscow
9. Božić, M. (2000) *Ekonomska politika*, Bona Fides, Niš.
10. Cvetanović, S. Jovović, S. Mladenović, I., (2007), *Strategijske politike evropskih integracija*, Ekonomski fakultet, Niš.
11. Đurić-Kuzmanović, T. (2003) *Uvod u novu evropsku ekonomiju*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad.
12. EUROSTAT: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
13. Ilić – Gasmi G. (2004) *Reforme Evropske unije – institucionalni aspekti* – Prometej, Beograd, 2004. .
14. Jovanović, M., (2006), *Evropska ekonomska integracija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
15. Mankiw, G. (1992) *Economics*, Worth Publishers.
16. Mladenović, I., Cvetanović, D., (2010), *Strategija privrednog razvoja Evropske unije i njena aktuelnost za region Zapadnog Balkana*, Zbornik radova, Ekonomski fakultet u Nišu
17. *Osnivački ugovori Evropske unije (2003)* Beograd.

18. Osnivački ugovori Evropske unije, (2003) Beograd.
19. Prokopijević, M., (2009), Evropska unija – uvod, Službeni glasnik, Beograd.
20. Shaw, G. McCrostie, M. Greenaway, D. (1997) Macroeconomics, Balckwell Business.
21. Vajdenfeld, V. Vesels, V. (2003) Evropa od A do Š - priručnik za evropsku integraciju, Fondacija Konrad Adenauer, Beograd.
22. Vukmirica, V. (1996) Ekonomiks i drđ avni mendđ ment, Zavod za udđ benike i nastavna sredstva, Beograd.
23. Uvalić, M., (2006), *National System of Researh and Technological Development in the Western Balkan Countries*, Policy Report prepared for the Slovenian Ministry for Higher Education, Science and Technology within the EU FP6 project SEE-ERA.NET,
24. Uvalić, M., *Science, Technology, and Economic Development in Southeast Europe*, UNESCO Science Policy Series no. 1, Regional Bureau for Science in Europe, UNESCO Office in Venice.

Boris V. Korenak¹

Katarina D. Radosavljević²

Zorana Z. Đuričić³

DRŽAVNE MERE KAO FAKTOR OBEZBEĐENJA OD UTICAJA EKONOMSKE KRIZE

SAŽETAK

Predmet istraživanja rada jeste stambeno tržište Republike Srbije. Postavlja se pitanje efekata i nužnosti paketa državnih mera namenjenih sektoru građevinarstva u cilju prevazilaženja uticaja ekonomske krize. Takođe, razmatraju se efekti komercijalnih i državnih subvencionisanih stambenih kredita na stambeno tržište Srbije. U radu su izloženi trendovi prisutni u sektoru stambenogradnje, kao i problemi sa kojima se suočavaju privatni građevinski investitori. Sam predmet istraživanja rada je determinisao i njegovu strukturu, koju čine faktori strane ponude i tražnje za stambenim jedinicama. Kao logičan manifest susretanja spomenutih faktora dalje polje analize predstavljaju tržišno formirane cene stanova i sagledavanje njihove održivosti, prvenstveno na srednji i duži rok. Kontrakcije stambeno-kreditnog volumena imaju deflatorno dejstvo na cene stambenih objekata usled izostanka tražnje. Eventualni izostanak državnih subvencija za stambeno finansiranje doveo bi do smanjenja tražnje, što bi za posledicu imalo negativnu korekciju cena nekretnina.

Ključne reči: Stambeno tržište Republike Srbije, Ekonomska kriza, Stambena državna politika, Hipotekarni kredit

JEL: R31

1. UVOD

Radi sagledavanja stambenog tržišta nužno je razmatranja staviti u **kontekst geneze** samog tržišta. Naime, opšta društveno-ekonomska kretanja sa kojima se Republika Srbija suočila još početkom poslednje decenije prošlog veka imala su značajan uticaj na građevinski sektor. Došlo je do urušavanja velikih društvenih preduzeća koja su činila okosnicu izgradnje stambenih objekata i ostale građevinske infrastrukture. Istovremeno, došlo je do ekonomskog sloma zemlje, odsustva stranih investitora, kao i do izuzetno visokog pada standarda stanovništva. U ovakvim okolnostima stambeni fond je počeo da stagnira, a s vremenom i da

¹ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija, korenak.boris@hotmail.com

² Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija, radosavljevic.k@gmail.com

³ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija, djurazo@ptt.rs

gubi na kvalitetu. U spomenutom periodu odvijao se i proces privatizacije stambenog fonda, čiji se rezultat ogledao u promeni vlasničke strukture sa učešćem preko 97% stanova u privatnom vlasništvu u ukupnom fondu. Ratna dejstva i priliv izbeglica je izvršio dodatan pritisak na stambeni fond, a takođe je suočio državu sa problemom akutnog rešavanja stambenog pitanja za mnoštvo ljudi koji nisu imali finansijska sredstva za rešavanje istog. Novi talas ljudi bez rešenog stambenog pitanja usledio je nakon nemira na jugu Srbije krajem prošlog veka (u podacima republičkog statističkog zavoda ovaj deo populacije klasifikovan je kao interno raseljena lica). Nemogućnost države da reši stambeno pitanje velikog broja ljudi, kao i kompletan izostanak vođenja stambene politike doveo je do rešenja koje se samo nametnulo. Ovaj značajan deo populacije je počeo da rešava jednu od osnovnih egzistencijalnih potreba u odsustvu delovanja pravne države kroz izgradnju stambenih objekata bez građevinske dozvole. Adekvatan naziv za ovakve objekte je teško odrediti, s obzirom da oni ne opravdavaju epitet bespravnosti. Pre je reč o tzv. „polu-bespravnim” objektima. Naime, i ako ne postoji građevinska dozvola za stambeni objekat, to nije predstavljalo prepreku da isti dobije dozvolu za priključak na električnu, vodovodnu, grejnu i kanalizacionu mrežu. Kakve je to posledice imalo na postojeći stambeni fond lako je uočiti. U ovakvim okolnostima degradiranje kvaliteta stambenog fonda bilo je neizbežno. Prvi pokušaj sistematičnog pristupa nakon anarhije koja je vladala u stambenom sektoru u spomenutom periodu učinjen je u godinama nakon političkih promena. Vlada je odlučila da dijagnostizira probleme stambenog sektora Srbije i izađe sa konkretnim planom, u cilju saniranja istih. **Studijom stambenog sektora Srbije** („County Profiles on the Housing Sector – Serbia”) od strane Komiteta za stanovanje i upravljanje zemljištem pri Ekonomskoj komisiji Ujedinjenih nacija za Evropu, postavljeni su fundamenti vođenja stambene politike. Takođe je bitno izdvojiti i osnivanje **Nacionalne korporacije za osiguranje stambenih kredita** po uzoru na kanadski model i uz ostvarenu saradnju sa „Canada Mortgage and Housing Corporation”, kao i obezbeđenje pravnog okvira kroz usvajanje sledećih zakona: **Zakon o hipoteci, Zakon o Nacionalnoj korporaciji za osiguranje stambenih kredita, Zakon o obligacionim odnosima, Zakon o bankama, Zakon o planiranju i izgradnji, Zakon o socijalnom stanovanju i dr.** Pored navedenog u cilju stvaranja efikasnog stambenog tržišta neophodno je znatno unaprediti ekonomske preduslove, koji se ogledaju kroz indeks dostupnosti stanova, kao i opšta makroekonomska kretanja.

Realni rast BDP u prvom kvartalu **2011. godine**, u odnosu na isti period prethodne godine, iznosio je 3,4%. **Najveći pad bruto dodatne vrednosti i u periodu 2008-2010. godine, pa i u 2011. godini⁴ zabeležen je u sektoru građevinarstva**, što još uvek ne ostavlja (iako je prisutno smanjenje intenziteta negativnog trenda) mesta za preterani optimizam u pogledu prevazilaženja **recesionih uticaja u građevinarstvu**. Treba imati u vidu da građevinski sektor obuhvata znatno širu delatnost od njegovog podsektora stanogradnje, koji je naš predmet interesovanja, stoga su u radu korišćeni specifični indikatori (broj izdatih građevinskih dozvola, broj završenih stambenih jedinica, suma odobrenih stambenih kredita, odnos komercijalnih i subvencionisanih stambenih kredita i dr.), u cilju sagledavanja njegove aktivnosti. **Period od 2009. do sredine 2011.** (zaključno sa vremenom pisanja rada) je posebno značajan da bismo uočili tendencije u građevinskom sektoru i ponudu stambenih jedinica u periodu koji nam predstoji. Takođe, ovaj period karakteriše i **primena paketa podrške građevinskom sektoru** i otpočinjanje **velikih državnih stambenih projekata**. Sa strane stambene tražnje, Narodna banka Srbije je preduzela mere povećanja obaveznog učešća za stambene kredite sa **10 na 20 %**. Istovremeno, Vlada RS vodi program subvencionisanja stambenih kredita da bi

⁴ Poslednji javno dostupan izveštaj Republičkog zavoda za statistiku.

stimulisala tražnju. **Efekte spomenutih mera** su predmet interesovanja (često i neslaganja) svih činilaca stambenog sektora Srbije, pre svega njenih kreatora **Narodne banke Srbije** i **Ministarstva životne sredine, rudarstva i prostornog planiranja**, a potom i: građevinskih investitora, potencijalnih kupaca stanova, analitičkih kuća i dr.

2. Pregled stambenog fonda Republike Srbije

Grafikon br. 1 pruža uvid u ukupnu površinu stambenog fonda i broj stambenih jedinica, tokom protekle decenije. Ono što je primetno jeste konstantan rast oba pokazatelja. **Ključno pitanje je da li je stopa rasta adekvatna. Da li postoji realna tražnja za stambenim objektima?** Specifičnost stanogradnje jeste potreba da se anticipira stanje na tržištu godinama unapred, s obzirom na period izgradnje objekta i ostalih birokratskih pripremnih radnji. U izuzetnim okolnostima moguće je da se rizik promene cene prenese na kupce stanova kupovinom u ranoj fazi izgradnje.

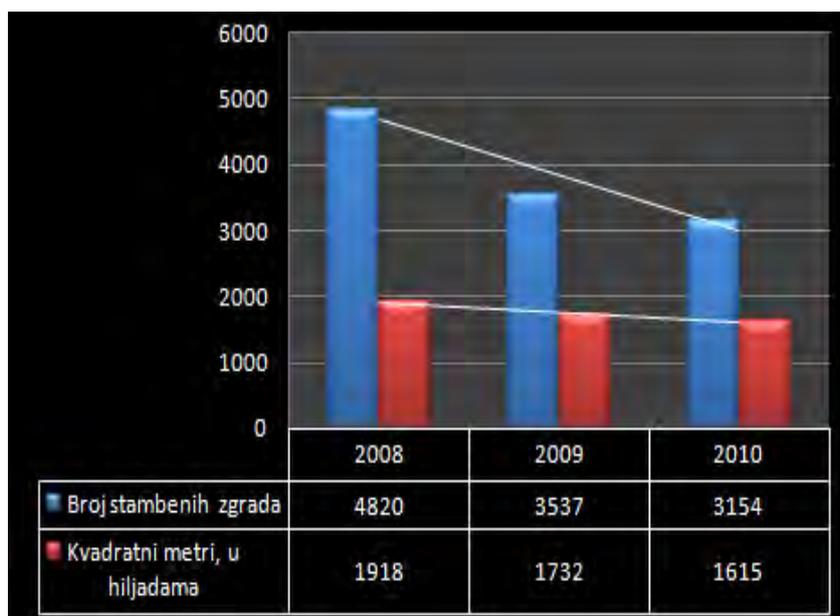


Grafikon br. 1: Površina stambenog fonda Srbije u datom periodu – Stambeni fond (Grafikon kreiran na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku - Stambeni fond, bilansirano stanje)

Neretko građevinske kompanije precene nivo tražnje u predstojećem periodu. Tada su prinuđene da prodaju završene stanove po nižim cenama i da smanjuju predviđene profite ili da ostvaruju gubitke (ili da održavaju stare cene i da takođe trpe gubitke usled nemogućnosti prodaje stanova). U nešto ekstremnijim situacijama ne uspevaju da završe postojeće građevinske poduhvate, jer izostaje prodaja novih stanova na koje su prethodno računale. Ovakav scenario je obično prisutan u uslovima prethodno kreiranog —**balona nekretnina**” i verovanja da će tražnja rasti unedogled, a sa njom i cene nekretnina.

Konsenkvence kolapsa cena nekretnina u određenim delovima sveta su nam dobro poznate. Scenario američkih gradova ili gradova kao što su Dubai su izuzetno uznemiravajući s obzirom na pad vrednosti nekretnina od 50% za samo godinu dana. **Ima li govora o prisutnosti balona na našem tržištu?** Da bismo odgovorili na ovo pitanje, potrebno je sagledati i stranu ponude i stranu tražnje, kao i faktore koji utiču na njih. **Period od 2009. do sredine 2011.** je posebno značajan da bismo uočili tendencije u građevinskom sektoru i ponudu stambenih jedinica u periodu koji nam predstoji. Takođe, ovaj period

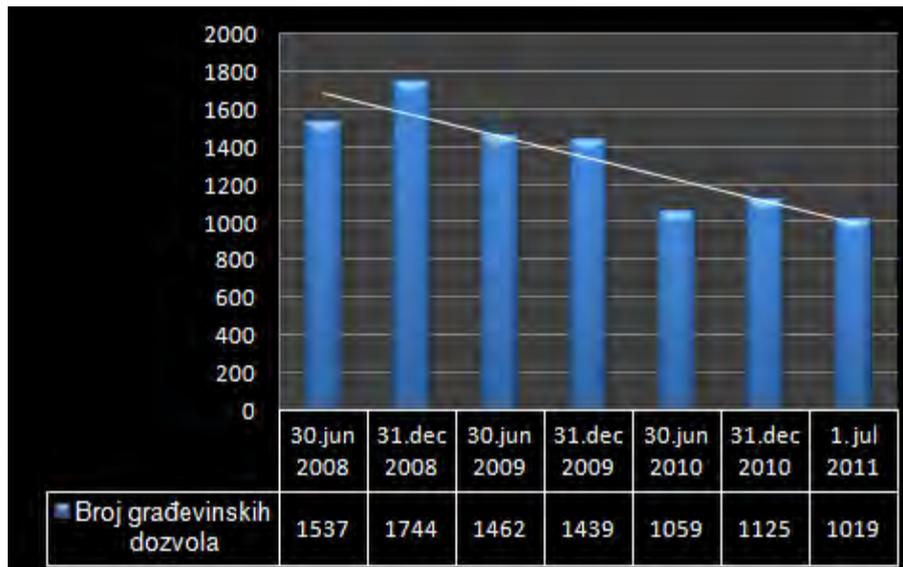
karakteriše i **primena paketa podrške građevinskom sektoru** i otpočinjanje **velikih državnih stambenih projekata**. Da bismo uvideli ove obrasce, koristićemo se indikatorima specifičnim za predmet našeg interesovanja, kao što je broj izdatih građevinskih dozvola. Bitno je već sada skrenuti pažnju da treba biti oprezan prilikom tumačenja pojedinih indikatora. Naime, građevinski sektor je znatno širi od izgradnje stambenih objekata, tako da neki od indikatora reprezentuju kretanja na koja ima uticaj i dinamika izvođenja radova na velikim saobraćajnim infrastrukturnim poduhvatima koji se odvijaju u našoj zemlji.



Grafikon br. 2: Broj završenih stambenih zgrada i površina završenog stambenog fonda (Grafikon kreiran na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku - Završene građevine po vrsti građevina i prema vrsti radova)

Ponuda stambenih objekata u protekle 3 godine je u konstantnom padu. Smanjena ponuda stanova može se delimično objasniti i nemogućnošću postizanja prethodno kreiranih visokih cena na tržištu. Takođe, nagli izostanak tražnje za stanovima doveo je do situacije da građevinski investitori nisu u mogućnosti da prodaju stanove po unapred isplaniranoj dinamici. Novonastale okolnosti učinile su značajan deo investicija neprofitabilnim. Prema procenama eksperata, do kraja 2011. godine na tržište Srbije biće isporučeno svega 1.200 stanova, dok će blizu 10.000 ostati nezavršeno.⁵ Ukoliko se ostvari ovaj scenario, izostanak ponude stanova postaće značajno drastičniji, što će svakako bitno uticati na stambeno tržište u budućem periodu.

⁵ Procenu dao Goran Rodić, sekretar Udruženja za građevinarstvo Privredne komore Srbije, prilikom intervjua za "Politiku" 11. avgusta 2011. godine.



Grafikon br. 3: Broj izdatih građevinskih dozvola za stambene zgrade (Grafikon kreiran na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku – Izdate građevinske dozvole i predviđena vrednost radova)

Na osnovu grafikona br. 3 može se uočiti trend smanjenja izdatih građevinskih dozvola, ⁶namenjenih za izgradnju stambenih zgrada u Republici Srbiji. Ovakav trend sugerise na smanjenje ponude stanova u narednom periodu (treba uzeti u obzir višegodišnji period građevinskog ciklusa koji je neophodan za pojavljivanje novih stambenih jedinica na tržištu). Pre nego što zaključimo da će doći do značajnog izostanka ponude na tržištu potrebno je svakako uzeti u obzir velike stambene poduhvate, koji se trenutno realizuju ili su planirani u narednom periodu pod vođstvom države.

3. Stambeno finansiranje u Republici Srbiji

Period koji je prethodio društveno-ekonomskom slomu sistema, poslednje decenije prošlog veka, izgradio je specifičan način stambenog kreditiranja. Naime, krediti nisu imali valutnu klauzulu, tj. vrednost preostalog duga i kamata nije bila vezana za stabilnu valutu. Stopa inflacije koja je s vremenom postala izuzetno visoka nije primenjena za izražavanje realne kamatne stope, stoga su se banke našle u nepovoljnom položaju u odnosu na zajmoprimaoce koji su isplaćivali rate kredita obezvređene inflacijom. (Juhas Gordana, Hipotekarno tržište, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2008, str. 77-78) Sve prethodno izneto je dovelo do kraha stambenog finansiranja.

Noviji **period obnavljanja stambenog finansiranja** u Republici Srbiji (tj. tadašnjoj Jugoslaviji) vezuje se za 2003. godinu. Zapravo, došlo je do promena u čitavom bankarskom sektoru koje su rezultat društvenih promena krajem 2000. godine. Period tranzicije nije zaobišao ni finansijski sistem, a svakako ni poslovne banke, s obzirom na njegovu izraženu bankocentričnost. Došlo je do gašenja velikog broja domaćih banaka, kao i do ulaska stranih banaka na tržište. Ne treba izostaviti ni

⁶ U izveštaju o uslovima poslovanja u jugoistočnoj Evropi koji je u junu 2011. objavila Svetska banka, gradovi Srbije su najlošije rangirani u pogledu izdavanja građevinskih dozvola uprkos Zakonu o planiranju i izgradnji iz 2009. godine kojim je taj proces pojednostavljen.

psihološke efekte u vidu postepenog obnavljanja poverenja najznačajnijeg suficitnog sektora – stanovništva u bankarski sistem (izgubljenog nakon sloma tkz. —**piramidalne štednje**”).

Radi uspostavljanja tržišno zasnovanog sistema stambenog finansiranja potrebno je ispuniti sledeće ekonomske kriterijume: obnavljanje ekonomskog rasta, smanjivanje inflacije, povećanje realnih primanja i značajna stabilnost zapošljavanja većine stanovništva. (Sistem stambenog finansiranja za zemlje u tranziciji: Principi i primeri, Ekonomska komisija za Evropu Ujedinjenih nacija, Ženeva, 2005, str. 15)

Privredni rast je nakon 2000. godine ostvarivao pozitivne stope rasta sa izuzetkom ulaska privrede u recesiju kao manifesta globalne recesije. Skrećemo pažnju da BDP iz 1989. godine još uvek nije dostignut. U 2011. prognozirana stopa privrednog rasta iznosi 3%.⁷

Stopa inflacije je u protekloj deceniji svedena na niži nivo, iako je u protekloj 2010. godini, uprkos mnogobrojnim deflatornim faktorima, ona dostigla dvocifren iznos (10.3%).⁸

Realna primanja su takođe ostavljivala rast, sve do perioda manifesta svetske finansijske krize.

Problem nezaposlenosti ostaje i dalje najveći izazov sa kojim je potrebno suočiti se u narednom periodu, s obzirom na stopu nezaposlenosti od 19.2 % (prema evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje).

Spomenutoj 2003. godini i odobravanju prvih stambenih kredita, na tržišnoj osnovi, prethodilo je stvaranje **adekvatnog pravnog okruženja**, u vidu pripreme i usvajanja: ⁹Zakona o hipoteci, Zakona o Nacionalnoj korporaciji za osiguranje stambenih kredita, Zakona o obligacionim odnosima, Zakona o tržištu hartija od vrednosti i drugim finansijskim instrumentima itd.

Po uzoru na kanadski model stambenog finansiranja 2004. osnovana je Nacionalna korporacija za osiguranje stambenih kredita.

Godine 2011. stanje na tržištu stambenih kredita značajno je promenjeno od spomenute 2003. godine. Naime, kamatna stopa na stambene kredite je značajno niža, 2003. godine efektivna kamatna stopa iznosi 10-15% (Juhas Gordana, Hipotekarno tržište, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2008, str. 77-78), a 2011. ona iznosi 5.5-10.92%¹⁰ (treba imati na umu da najniže kamatne stope su vezane za kupovinu stanova u određenim građevinskim projektima, za koje je investitor sklopio ugovor sa bankom, dok kamatne stope blizu gornje granice su vezane za adaptaciju i rekonstrukciju stambenog prostora). Takođe, napominjemo da različiti kriterijumi obezbeđenja kredita, nivoa učešća i depozita, kao i perioda otplate su razlog veličine zone kretanja kamatnih stopa na stambene kredite.

Razlog za **niže kamatne stope** možemo tražiti u komponenti kamatne stope, koja pored vremenske vrednosti novca reflektuje i **različite aspekte rizika** vezane za stambeni kredit.¹¹

⁷ Prognozirana stopa Međunarodnog monetarnog fonda.

⁸ Iako je targetirana stopa inflacije bila 6 +/-2%.

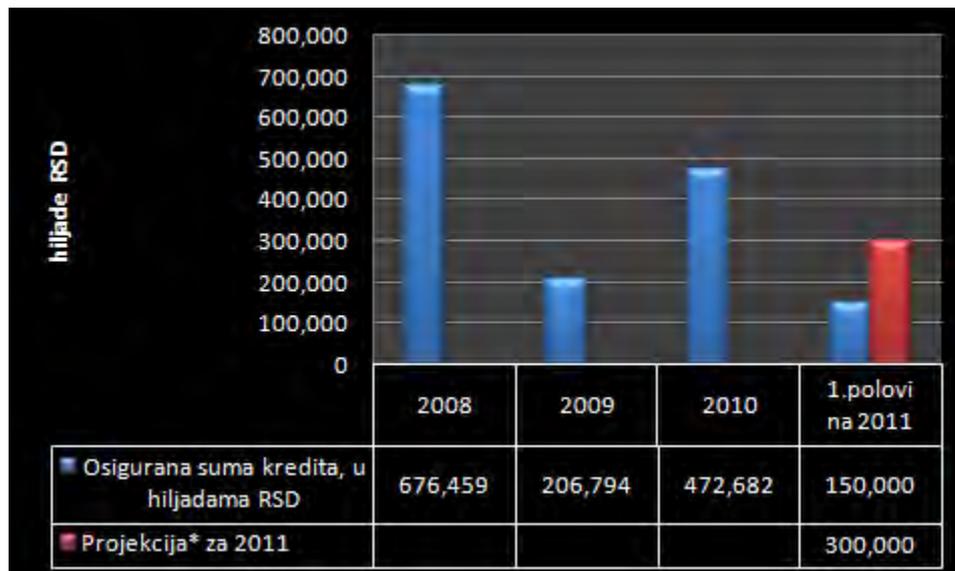
⁹ Pojedini zakoni su stupili na snagu u godinama neposredno nakon 2003.

¹⁰ Na osnovu objedinjenog pregleda uslova stambenog kreditiranja od strane poslovnih banaka u Srbiji, prezentovanog na http://www.kamatica.com/stanovnistvo-kredit/stambeni-kredit_eur/sort-eks_klijenti/strana-1

¹¹ Takođe, razlog smanjenja kamatne stope možemo naći i u povećanju bankarske konkurentnosti, koja se ogleda u smanju HH indeksa.

Evidencija vlasništva i hipoteke, pitanje prioriteta u naplati kredita iz zaloge, pitanje brzine utvrđivanja hipotekarnog prava i izvršnog postupka pripadaju riziku sistema. Upravo ovaj aspekt rizika ostaje polje na kome bi se iznalaženjem efikasnih rešenja uticalo na smanjenje kamatne stope na stambene kredite.

Nacionalna korporacija¹² osigurava kredite koje banke odobravaju fizičkim licima za kupovinu, adaptaciju i izgradnju nekretnina, a koji su obezbeđeni hipotekom. Osnovana po uzoru na Kanadski model i uz ostvarenu saradnju —Canada Mortgage and Housing Corporation”.¹³ Za sada ova institucija ima potpisane ugovore o regulisanju međusobnih odnosa u poslovima osiguranja potraživanja po osnovu stambenih kredita sa 23 poslovne banke¹⁴ u Srbiji. Na bazi tih ugovora, poslovna banka nudi korporaciji na osiguranje svaki pojedinačni kredit koji zadovoljava uslove postavljene od strane Nacionalne korporacije za osiguranje stambenih kredita. Odlukom da je prihvatila osiguranje određenog kredita, ona preuzima deo rizika nenaplativosti tog kredita, što u praksi znači da 75% neto gubitka banke po osnovu nenaplaćenog kredita snosi korporacija. Preuzimanjem dela rizika, Nacionalna korporacija snižava ukupan rizik banke, što utiče na smanjenje kamatne stope koju banka naplaćuje svom klijentu. Takođe, Nacionalna korporacija učestvuje u realizaciji programa i uredbi Vlade Republike Srbije vezanih za subvencionisanje stambenih kredita iz budžeta Republike Srbije.



Grafikon br. 4: Osigurana suma stambenih kredita¹⁵ (Grafikon kreiran na osnovu podataka iz Informatora o radu Nacionalne korporacije za osiguranje depozita, 2011, str.27)

Ono što možemo zapaziti na osnovu datog grafikona (br.4) jeste značajno smanjenje osigurane sume stambenih kredita u 2009. godini. Došlo je do značajne kreditne kontrakcije na tržištu. Iako sam bankarski sektor Srbije zbog velike kapitalne adekvatnosti propisane od strane Narodne banke Srbije nije bio izložen dubokoj dugoročnoj krizi, kriza se ipak u velikoj meri prenela na realni sektor, pre svega zbog **znatno pooštrenih uslova kreditiranja**. Razlog konzervativnije kreditne politike svakako

¹² Pun naziv Nacionalna korporacija za osiguranje stambenih kredita (NKOSK)

¹³ Videti više: <http://www.cmhc-schl.gc.ca/en/co/moloin/index.cfm>

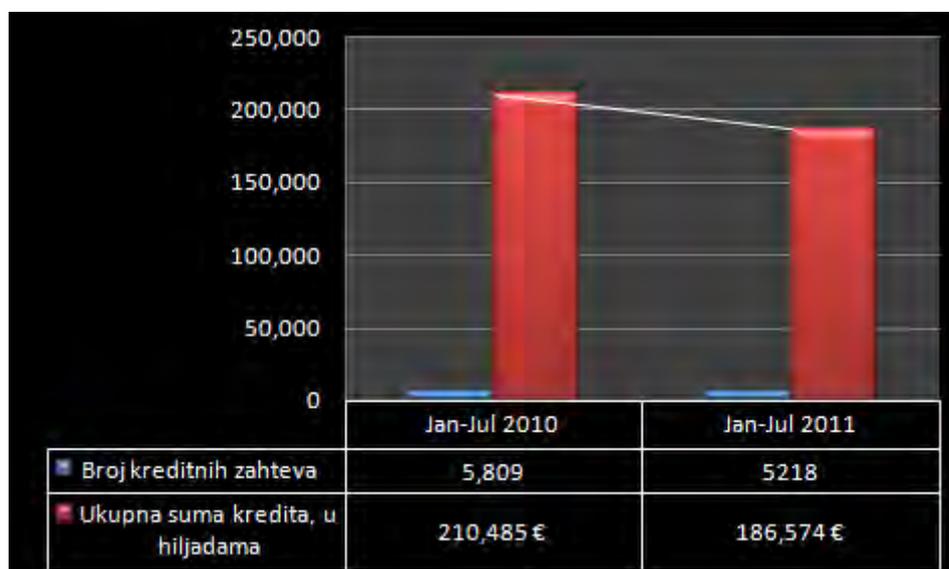
¹⁴ Prema podacima sajta Nacionalne korporacije za osiguranje stambenih kredita.

¹⁵ Podatak za prvu polovinu 2011. godine korišćen je na osnovu intervjua za agenciju „Tanjug“ direktora sektora za osiguranje kredita i upravljanje rizikom Saše Jovanovića, 3.jula 2011.

možemo naći u mrežnom manifestu finansijske krize u Srbiji, kroz prisustvo stranih banaka. (Urošević B., Tivković B. i Božović M., 2011. Uticaj finansijskog sektora na realni sektor privrede, *Ekonomika preduzeća*, 34-44) Krajem iste godine usvojen je antikrizni program subvencionisanja stambenih kredita. Podaci vezani za prvu polovinu 2011. godine sugerišu na smanjenje kreditne aktivnosti u domenu stambenog finansiranja. **Projekciju* za kraj 2011.** godine bismo takođe mogli nazvati i —**optimističnijim ishodom**”, stoga je treba i posmatrati kao takvu.

Zapravo ona to i jeste, jer s obzirom na pooštavanje kreditnih uslova kroz restriktivne mere Narodne banke Srbije (u cilju snižavanja inflacije) vrednost ukupne osigurane sume stambenih kredita će do kraja 2011. godine ostvariti manju vrednost od spomenute (ukoliko ne dođe do promene kreditnih uslova od strane NBS ili pak povećanja državnih subvencija, što u ovom momentu po mišljenju autora rada ne bi bio realan scenario).

Naime, NBS je donela restriktivne mere, koje stupaju na snagu od 1. jula 2011. godine. One podrazumevaju podizanje obaveznog učešća za stambene kredite sa 10 na 20%. Treba istaknuti da se ova mera odnosi samo na komercijalne stambene kredite. Na oštru kritiku Vlade (konkretno Ministarstva životne sredine, rudarstva i prostornog planiranja) da su ove nove mere u suprotnosti sa državnom politikom stimulisanja stanogradnje i građevinskog sektora sa svim pozitivnim multiplikatorskim efektima NBS je izneo svoje argumente. Oni se prvenstveno zasnivaju na neophodnosti preduzimanja takvih mera (s obzirom na nivo inflacije), a kao glavne argumente da konzervativnija stambeno-kreditna politika neće značajnije uticati na tražnju za kreditima jeste da 55% korisnika stambenih zajmova ulaže u gotovini više od 20% vrednosti nekretnine,¹⁶ s obzirom na to NBS smatra da neće doći do značajnijeg smanjenja tražnje za stambenim kreditima.



Grafikon br. 5: Broj i suma kredita koji su prihvaćeni na osiguranje¹⁷ (Grafikon kreiran na osnovu Izveštaja o osiguranom portfoliju, Nacionalne korporacije za osiguranje stambenih kredita)

¹⁶ Prema podacima Nacionalne korporacije za osiguranje stambenih kredita.

¹⁷ Razlikuje se od broja realizovanih kredita, zato što se krediti realizuju u kasnijem periodu.

Na grafikonu br. 5 smo nastojali da prikažemo odnos tražnje za kreditima za tekuću 2011. godinu i tokom istog perioda prošle godine. Kao indikator tražnje za kreditima koristili smo broj i ukupnu sumu zahteva za stambenim kreditima, tj. zahteve za osiguranje istih kod Nacionalne korporacije za osiguranje istih. Podaci signaliziraju na pad tražnje za stambenim kreditima. Period od stupanja na snagu viših obaveznih rezervi je isuviše kratak da bismo dali ikakve zaključke, ali svakako ostaje polje za dalje praćenje i u cilju ocenivanja uticaja novih mera na stambenu kreditnu tražnju.

Zbog svega navedenog, možemo u ovom momentu samo izneti očekivani uticaj novih mera. Naime, za očekivati je smanjenje stambeno-kreditne tražnje uz tržišne uslove. Sa druge strane, viši nivo učešća bi mogao poslovne banke da motiviše da naprave određene korekcije kamatne stope na dole. Ostaje da se vidi da li će NBS biti istrajna u svojoj težnji ka snižavanju inflacije i shodno tome preduzimanju restriktivnih mera i na koji način i uolikoj meri će država biti voljna i sposobna da izdvaja sredstva iz budžeta za namene subveniconisanja stambenih kredita.

Kriterijumi za odobrenje subvencionisanog kredita u tekućoj **2011. godini** su definisani Uredbom o merama podrške građevinskoj industriji kroz dugoročno stambeno kreditiranje u 2011. godini.¹⁸ Osnovni ciljevi spomenute uredbe su podrška građevinskoj industriji kroz dugoročno stambeno kreditiranje i kupovina, odnosno izgradnja stambenih jedinica kategoriji građana kojima je rešavanje stambenog pitanja najvažnije, kroz podizanje kreditne sposobnosti i smanjenje kamatne stope.

U prvoj polovini 2011. godine, prema podacima Nacionalne korporacije za osiguranje stambenih kredita osigurano je 4300 kredita (153 miliona evra) od toga 960 subvencionisanih, što je 10% manje u odnosu na isti period prethodne godine.¹⁹ Za očekivati je da će se u narednom periodu ovaj trend smanjenja kredita nastaviti s obzirom na nove restriktivnije kriterijume koje je postavila NBS.

Bitno je i napomenuti da stambenim kreditom sa subvencijom države može se finansirati samo kupoprodaja **новоизграђених objekata odnosno objekata u postupku izgradnje** i to isključivo između prodavca koji je kao investitor naveden u Lokacijskoj dozvoli odnosno Građevinskoj dozvoli i kupca koji je podneo zahtev za stambeni kredit sa subvencijom države. S obzirom na ovu odredbu subvencionisani krediti direktno utiču na nivo stambenogradnje, što ne mora biti slučaj sa komercijalnim kreditima s obzirom da se sredstva pribavljena putem njih mogu koristiti za kupovinu stambenih jedinica iz već postojećeg fonda.

4. ZAKLJUČAK

Da bismo odgovorili na pitanje eventualne prisutnosti –eenovnog balona” na stambenom tržištu Srbije, sagledaćemo koji to faktori utiču na stambeno tržište, prvenstveno na dug rok, i oceniti tendencije u našoj zemlji.

Nizak obim trgovanja na stambenom tržištu („plitkost tržišta“) možemo objasniti na sledeći način. Kalkulacije investitora iz pretkriznog perioda su neodržive u novonastalim okolnostima smanjene tražnje. Svako dalje oklevanje investitora da izvrše smanjenje cena u cilju prodaje stanova može rezultovati ostvarivanjem finansijskih gubitaka po osnovu imobilizacije finansijskih sredstava i oportunitetnog troška.

¹⁸ "Sl. glasnik RS", br. 1/2011, 3/2011 i 12/2011"

¹⁹ Podaci na osnovu intervjua za agenciju „Tanjug“ direktora sektora za osiguranje kredita i upravljanje rizikom Saše Jovanovića, 3.jula 2011.

Dodatni faktor koji održava i postojeći nivo trgovanja i cena na tržištu jesu **subvencije države**. Zapravo, tržišna vrednost se formira na osnovu tražnje za određenim dobrom, ako imamo prisutnost davanja sredstava iz budžeta radi stimulisanja tražnje, formiraće se i cene iznad ranotežnih tržišnih cena. Na ovaj način ostvaruju se efekti slični smanjenju kreditnih kriterijuma, u smislu uticaja na cenu stanova. U spomenutom „američkom scenariju—sniženje kreditnih kriterijuma je bilo akcelerator rasta cena nekretnina usled „veštački—(kako se pokazalo neodržive) stvorene tražnje na tržištu. Prisutnost državnih subvencija jeste zapravo omogućavanje obezbeđenja stambenog finansiranja uz niže postavljene kriterijume i po povoljnijim uslovima od tržišnih (nižim kamatnim stopama i grejs periodu). Iako, za razliku od „američkog scenarija—smanjenja kreditnih kriterijuma, korisnici banke neće biti izloženi visokom kreditnom riziku²⁰, postavlja se pitanje šta će se desiti sa cenama na stambenom tržištu kada država odluči (usled objektivnih razloga) da smanji ili obustavi isplatu subvencija za ovu namenu. Termin koji su strani analitičari koristili za formiranje spekulativnih balona jeste tkz. „tržište na stereoidima—**U kolikoj meri državne subvencije imaju ulogu tkz. „cenovnih stereoida“ na stambenom tržištu Srbije?**

"Imperativ tržišta je da nešto vredi onoliko koliko je neko spreman da plati za to. Taj imperativ ovde kao da ne važi, jer mnogi države veoma visoke cene nekretnina uprkos tome što nema nikog ko bi ih kupio. U takvoj situaciji oni vlasnici koji su bliži vlasti tu razliku nadoknađuju putem subvencija. Sve dok tržište ne bude slobodno, imaćemo i ovakve cene"²¹

U prilogu prisutnosti spekulativno visokih cena stanova ide i konstatacija guvernera, prilikom obrazloženja svrsishodnosti mere povećanja učešća za stambene kredite: „Kada nema tražnje, problem se u ekonomiji rešava padom cena, a ne navođenjem potencijalnih kupaca da uzimaju kredite koji su rizični i za njih i za čitav sistem—²²

Zapravo viši nivo stambenog kreditnog volumena utiče na podržavanje rasta cena stanova na kratak rok, dok na srednji-duži rok ima upravo suprotno dejstvo, u slučaju njegovog izostanka.

U cilju stvaranja potpunijeg uvida u održivost cena stambenog prostora, na srednji i duži rok, smatramo korisnim da iznesemo **nužna ograničenja** naše analize ove teme. Naime, problem sa kojim smo se suočili jeste nepostojanje evidencije kupoprodajnih cena i obima prometa stanova na sekundarnom tržištu. Primera radi, kompletnu evidenciju prodaje nekretnina u Beogradu vodi Prvi opštinski sud, ali isti ne poseduje sistematizovane podatke o broju prodatih stanova u Beogradu. Niti jedna državna institucija ne poseduje javno dostupne statističke podatke o prometu na stambenom tržištu. Naime, podaci Centralnog registra se ne

²⁰ A zbog osiguranja kredita kod Nacionalne korporacije za osiguranje stambenih kredita, izloženost kreditnom riziku će biti još više umanjena. Prema podacima Nacionalne korporacije za osiguranje stambenih kredita od ukupnog broja od preko 60,000 osiguranih kredita samo u 210 slučajeva se pojavila nemogućnost otplate kredita.

²¹ Izjava arhitekta i investicionog konsultanta Mahmuda Bušatlije za dnevne novine „Danas“, 23. jun 2011.

²² Izjava guvernera Dejana Šoškiča, objavljena na inetrnet sajtu medijske kuće „B92“, 23. juna 2011.

objavljaju za javnost, a Nacionalna korporacija nije formirala indeks cena stanova²³ (iako je predviĐen na zvaniĉnoj internet prezentaciji). Podaci agencija za promet nekretnina su izuzetno nepouzdati s obzirom na metodologiju njihove izrade. Ni jedna od prisutnih analitiĉkih kuća za analizu trŹišta nekretnina takoĉe ne poseduje ove podatke u svojim periodiĉnim izveštajima. NaŹalost, u prilog iznesenom ide i sledeća konstatacija: „Koliko je stanova prodato u Beogradu u poslednje tri godine, ne zna se, jer nijedna institucija, koja se bavi statistikom ili graĉevinom, ne skuplja te podatke.”^{24 25}

Stoga kao indikatore o obimu trgovanja na stambenom trŹištu koristili smo uzete stambene kredite (ĉime smo izostavili nekreditne kupovine). Neposredni podaci o obimu trgovanja su jedino javno dostupni u periodiĉnim intervjuima medijskim kućama od strane predstavnika Privredne komore Srbije, ali ne sadrŹe kvantitativne pokazatelje za Republiku Srbiju (Podaci kojima raspolaŹe Privredna komora Srbije ukazuju na to da je prodaja stanova u Srbiji na veoma niskom nivou. Prodaja je u celoj Srbiji simboliĉna, a sliĉna je situacija i u okolnim zemljama. U Maĉarskoj je, recimo, u odnosu na 2010. prodaja pala za 50 odsto, a u Rumuniji izmeĉu 17 i 37 odsto”).²⁶

Zbog svega navedenog radi potpunijeg sagledavanja tendencija na stambenom trŹištu neophodno je da drŹava putem svojih institucija obezbedi viši nivo transparentnosti podataka o obimu prometa (tj. nivou likvidnosti stambenog trŹišta).

Pored svega navedenog, faktor koji će na dug rok determinisati cene stanova jesu i **demografske promene**. Negativne stope prirodnog rasta u mnogim delovima Srbije sugerišu na manifest istih takvih tendencija na stambeno trŹište. Prema poslednjim javno publikovanim podacima, stope prirodnog priraštaja za nivo Republike Srbije su sledeće: 2007. (-4.7), 2008. (-4.6) i 2009. (-4.6). (Izvor podataka Republiĉki zavod za statistiku – Prirodno kretanje stanovništva.) Sa druge strane, priliv stanovništva iz ruralnih delova zemlje u gradske sredine jeste znaĉajan faktor formiranja znaĉajnog jaza u cenama stanova u Beogradu, Novom Sadu, Kragujevcu i u manjoj meri par drugih gradova ka kojima „gravitira” stanovništvo Srbije, u odnosu na ostale regione.

Viši kreditni kriterijumi postavljeni od strane NBS za komercijalne stambene kredite dovešće do sniŹavanja polovnih stambenih jedinica, s obzirom da se iste ne mogu finansirati kroz subvencionisane drŹavne kredite.

Izgradnja naselja od strane drŹave dovešće do smanjenja stanova novogradnje, posebno srednjeg kvaliteta.

NiŹi volumen stambenih kredita u 2011. godini dovešće do smanjenja cena stanova, koji se moŹe manifestovati uz odreĉen vremenski jaz usled cenovne neelastiĉnosti na kratak rok. Naime, izostanak traŹnje za stanovima će povećati oportunitetne troškove graĉevinskih

²³ Nije jasno da li je predviĐeno i prezentovanje obima prometa.

²⁴ Novinska kuća „Politika“ ĉlanak: „Zamrla prodaja stanova u Srbiji“, 11. avgust 2011.

²⁵ Moguće je samo praviti aproksimacije na osnovu broja odobrenih stambenih kredita.

²⁶ Intervju Gorana Rodića, Privredna komora Srbije, za novinsku kuću „Blic“, 29. avg. 2011.

investitora što će ih motivisati da smanje cene stanova da bi se uspostavila ravnoteža na stambenom tržištu.

Eventualna obustava odobravanja subvencionisanih kredita usled nedostatka budžetskih sredstava dovela bi do značajnijeg pada cena stanova novogradnje, a samim tim će uticati na smanjenje cena i polovnih stanova.

Nivo korekcije cena je kompleksno pitanje i bitno je **pratiti kretanja cena pojedinačnih stambenih naselja**. Time bi se izbegao uticaj na indeks prosečnih cena, koji mogu imati i odluke investitora za izgradnju stambenih jedinica, primera radi, visokog kvaliteta u ekskluzivnim zonama grada.

Ako **cenu gradnje**, prvenstveno građevinskog materijala, uzmemo kao date, zbog zanemarljivosti uticaja građevinskog sektora privrede na svetske tokove,²⁷ i ukoliko su iscrpljene mogućnosti ostvarivanja ekstra profita²⁸, mesta za korekciju cena stanova novogradnje postoji kroz smanjenje cena građevinskog zemljišta. Zapravo, u uslovima ostvarivanja profitnih stopa građevinskih investitora na nivou prosečnih profitnih stopa u drugim granama privrede, scenario određenog smanjenja cena stanova se mora reflektovati kroz korekciju cena samog zemljišta namenjenog gradnji.

Takođe ne treba simplifikovati formiranje cene građevinskog zemljišta, s obzirom da isto može biti upotrebljeno i za poslovne objekte. Time dolazimo do interakcije različitih segmenata tržišta nekretnina, čiji se krajnji rezultat manifestuje kroz cenu zemljišta.²⁹

Trenutni nivo tržišnih cena smatramo da je neodrživ na srednji rok i smatramo da će doći do određene negativne korekcije cena iz sledećih razloga:

- 1) Izgradnja naselja od strane države dovešće do smanjenja cena stanova novogradnje, posebno srednjeg kvaliteta.
- 2) Viši kreditni kriterijumi postavljeni od strane NBS za komercijalne stambene kredite dovešće do snižavanja polovnih stambenih jedinica, s obzirom da se iste ne mogu finansirati kroz subvencionisane državne kredite.
- 3) Niži i volumen stambenih kredita u 2011. godini dovešće do smanjenja cena stanova, koji se može manifestovati uz određen vremenski jaz usled cenovne neelastičnosti na kratak rok. Naime, izostanak tražnje za stanovima će povećati oportunitetne troškove građevinskih investitora što će ih motivisati da smanje cene stanova da bi se uspostavila ravnoteža na stambenom tržištu.

²⁷ Predstavnici privatnih građevinskih firmi iznose zamerke na račun Vlade zbog privatizacije fabrika cementa i svetskih cena istog. Postavlja se pitanje opravdanosti ovakvih zamerki jer protekcionizam građevinskog sektora u vidu državnog obezbeđivanja građevinskog materijala po cenama nižim od tržišnih bi značio dalje udaljivanje od tržišta kao osnovnog alokatora resursa, pa samim tim i restrukturiranje privrede u protivnom sa zahtevima tržišnog mehanizma.

²⁸ S obzirom na neophodnost do sada pružene državne pomoći građevinskom sektoru, jasno je da ostvarivanje ekstra profita u sektoru stambenogradnje u ovom periodu nije moguće.

²⁹ Podrazumeva se postojanje građevinskih urbanističkih planova.

4) S obzirom na postavljanje plafon cena i zoniranje gradskih naselja za očekivati je sniženje cena stanova.

5) Konačno, eventualna obustava odobravanja subvencionisanih kredita usled nedostatka budžetskih sredstava dovela bi do značajnijeg pada cena stanova novogradnje, a samim tim će uticati na smanjenje cena i polovnih stambenih objekata.

Radi stabilizacije stambenog tržišta neophodno je državnim merama podržati i stranu ponude i stranu tražnje. Državna podrška se ogleda u stimulanju stambenogradnje kroz paket pomoći građevinskom sektoru. Zbog uočenih tendencija neophodno je nastaviti primenu datih mera i u narednom periodu. Sa druge strane, bez obzira na nivo subvencija koje se odobre građevinskom sektoru do stabilizacije tržišta ne može doći bez adekvatne tražnje. Rešenje se jasno nameće u nastavku subvencionisanja stambenih kredita. Postavlja se samo osnovno pitanje da li država treba da bude zadužena za rešavanje stambenog pitanja pojedinaca i u kojoj meri. Problem stambenog tržišta ne smemo posmatrati izolovano. Naime, državne subvencije će svakako opteretiti sve poreske obveznike ili buduće poreske obveznike ako se iste budu obezbedile na osnovu povećanja javnog duga. Metode stabilizacije pojedinih tržišnih segmenata nisu sporne, sporno je pitanje održivosti tržišnih cena formiranih na osnovu "subvencionisane tražnje" na dug rok usled izostanka sredstava iz državnog budžeta za date namene. Novi talas "krize javnog duga" će svakako staviti u prvi plan pitanje održivosti državnih subvencija na dugi rok i pažljivijeg korišćenja istih. Zbog svega navedenog kao rešenje stabilizacije stambenog sektora na dug rok predlažemo te rešenje (koje nije u skladu sa "političkim ciklusima") a ono se zasniva na samim fundamentima, odnosno bez povećanja realnih nadnica stanovništva nije moguće izgraditi sistem stambenog finansiranja koji će pokrenuti sektor stambenogradnje. Državne subvencije su svakako odigrale ključnu ulogu na stambenom tržištu Republike Srbije i uposlile građevinsku operativu u recesionom periodu, dok će u predstojećem periodu stabilizacija stambenog tržišta prvenstveno zavisiti od opštih privrednih tendencija, tj. faze i dinamike poslovnog ciklusa cele privrede.

SUMMARY

The subject of the research paper is the housing market of the Republic of Serbia. The question is raised on effects and necessity of the government packages intended for the construction sector to overcome the impact of the economic crisis. Likewise, the effects of commercial and government subsidized housing loans on the housing market of Serbia are taken into consideration. The paper presents current trends in the housing construction sector, as well as problems faced by the private construction investors. The research alone has determined the paper's structure, which consists of supply and demand factors for housing units. As a logical manifest, conjunction of the mentioned factors represents the analysis of the formed housing prices and their sustainability, particularly in a medium and long term. Contractions of the volume of housing loans have deflationary effects on prices of residential units due to the lack of housing demand. Any lack of government funding for housing subsidies would lead to a decrease in demand, which would result in a negative correction of housing prices.

Keywords: *Housing market in the Republic of Serbia, the economic crisis, government housing policy, mortgage loan*

LITERATURA:

1. An assessment of mortgage market in Serbia, 2005. United States Agency for International Development, Washington
2. Country Profiles on the Housing Sector: Serbia, 2006. United Nations Economic Commission for Europe -
3. Committee on Housing and Land Management, Geneva
4. Esteban M., Altuzarra A., 2008. A model of the Spanish housing market , Journal of Post Keynesian Economics Vol. 30, No. 3 353
5. Mints V., 2008. Factors Affecting Housing Price Trends in Russia, Problems of Economic Transition, vol. 50, no. 10, 30–43.
6. Panagopoulos Y and Vlamis P., 2009. Bank Lending, Real Estate Bubbles, and Basel II, Journal of Real Estate Literature Volume 17, Number 2
7. Riddel M., 2011. Are Housing Bubbles Contagious? A Case Study of Las Vegas and Los Angeles Home Prices, Land Economics
8. Smith M., Bubble, Bubble, 2006. Where's the Housing Bubble?, Brookings Papers on Economic Activity
9. Sistem stambenog finansiranja za zemlje u tranziciji: Principi i primeri, (2005) Ekonomska komisija za Evropu UN, Ženeva
10. Turner A., 2010. What do banks do? Why do credit booms nad bust occur and what can public policy do about, The Future of Finance
11. [Urošević B., Ćivković B. i Božović M., 2011. Uticaj finansijskog sektora na realni sektor privrede, Ekonomika preduzeća,34-44

Jeton Mazllami, PhD candidate¹

Brikend Aziri, PhD²

ANTI-CRISIS MEASURES OF THE REPUBLIC OF MACEDONIA AND THEIR IMPACT ON SME'S IN THE POLOG REGION

ABSTRACT

The economy of the R.M. did not have the necessary immunity to face the worldwide consequences of the global financial crisis that hit most of the western national economies a few years ago. In order to prevent and alleviate the negative consequences, the government of the RM during the period from 2008 to 2010 adopted a package of anti-crisis measures. The government introduced four packages of the anti-crisis measures in the period 2008-2010. The aim of this paper is to analyze the impact of these anti crisis measures on small and medium size enterprises in the Polog region. A large scale survey in SME's was conducted in order to get a clearer picture from the business point of view.

Key words: anti crisis measures, SME's, investments, employment act.

JEL: H: Public Economics, H3: Fiscal Policies and Behaviour of Economic Agents, H32: Firm

1. INTRODUCTION

A financial crisis means a stated range of threats to stability, security and functionality of the financial system in a national economy. A financial crisis is usually developed, followed or accompanied by a collapse in prices of securities, even though in the absence of a financial crisis, an overall drastic decrease of prices was also marked. The financial crisis usually means panic in which depositors and lenders tend to withdraw their financial assets from financial institutions and markets, in which case the banks are threatened by insolvency. However, panic may be only one phase of a long period of instability. A financial crisis usually encourages recession, even though many recessions have not been announced by financial crises. A financial crisis begins with an economic shock and ends with stabilisation and normalization of the market. (Brumer, Charled and Bott, 2009, p.20)

When it comes to financial crises, we should consider that they have always been caused by a specific occurrence. Such occurrences usually have the following characteristics (Brumer, Charled and Bott, 2009, p.22):

- The occurrence must be so great that can cause a system oscillation
- The rare and unique. In order to cause a change, according to investors' attitudes, it must necessarily be specific, authentic and evident that it is not a coincidence.
- Surprisingly, by definition, in order to be the cause of changes, the relevant occurrence must be unpredictable and must appear as a surprise for market players.

¹ Jeton Mazllami, PhD Candidate is a teaching assistant at the Faculty of Business and Economics at the South East European University in Tetovo, the Republic of Macedonia; j.mazllami@seeu.edu.mk;

² Brikend Aziri, PhD is an assistant professor at the Faculty of Business and Economics at the South East European University in Tetovo, the Republic of Macedonia; b.aziri@seeu.edu.mk;

Recent occurrences in financial markets are not entirely unknown.

However, a distinction between such crises must be made. The first two crises were due to a fight against inflation and characterized by an increased demand. On the other hand, financial crises from 1997 onwards are characterized by a deflation caused by excessive investment, overproduction and large businesses. Financial crises are as old as the capitalist system itself, but they have changed the last few years in response to changing balance of power between corporations and workers.

An expressed relative to capital, labour force stands along the centre of contemporary financial turbulence. One expressed displacement of the capital's relative power, the labour class, stands at the centre of contemporary financial turbulences (Turner, 2008, p.14).

A study by Berkmen, Gelos, Rennback and Walsh showed that financial and commercial channels, especially the accelerated growth of credit and high leverage, have helped the rapid spread of the global financial crisis (Berkmen, Gelos, Rennback and Walsh, 1999, p.6).

A number of analysts take August 9th, 2007 as the official starting date of the global financial crisis, the date of disorders seen in the bank market in relation to American-European markets. In fact, after a long period of interest rate stability of national banks of European countries, on August 9, 2007, an average of 4% came to its growth to 4.4%. This led to the appearance of an impression that banks have no willingness to lend to each other, and this is the result of their lack of liquidity. The same situation occurred in European money markets, as well as in the U.S. For this reason, European Central Bank intervened the same day with a release of an amount of 95 billion Euros to increase the liquidity of the market, while the U.S. Federal Reserve also intervened with an amount of 24 billion dollars. However, such interventions, which were repeated many times in the following months, could not affect the stabilisation of the markets.

The main purpose of this paper is to provide an analysis of the impact of the global financial crisis on SME's in the Polog region, rather than providing an extensive review of the global financial crisis and its impact on the world economy in general.

2. Anti-Crisis Measures Implemented by the Government of the Republic of Macedonia

The economy of the R.M. did not have the necessary immunity to face the worldwide "virus" created by the global financial crisis. In order to prevent and alleviate the negative consequences of this virus, during the period 2008-2010 the government of the RM has implemented the anti-crisis package of measures. From 2008 to 2009, the government introduced three packages of anti-crisis measures and a fourth one during 2010 (Mazllami, Zeqiri and Aziri, 2011, p.59).

2.1. The First Package of Anti-Crisis Measures

The financial crisis was felt profoundly in the first half of 2008; therefore in November 2008, the RM government adopted the first set of anti-crisis measures. This package included tax relief measures: profit tax, tax farmers, reduction of customs and social contributions, etc., which reached the value of 330 million Euros. The purpose of this package was directed towards the real sector, in order to protect the liquidity of economic subjects that were at risk and the protection of bankruptcy with which many people would lose their jobs.

This package had a superficial and indirect effect by favouring the most evil loaners and not the people who were really affected by the financial crisis.

2.2. The Second Package of Anti-Crisis Measures

After the implementation of the first package, the Macedonian government, in addition, intervened with the second package, adopting an 8-year program for the implementation of infrastructural projects in the amount of EUR 8 billion. This program should have included road and railway projects, projects in the energy sector, residential construction and sports, environmental projects etc. The government in this case plans to conclude the financial design of the railway towards Bulgaria, as well as revitalization of a part of hydroelectric power plants in Bitola and the network of high conductors.

The Government of the Republic of Macedonia, through liberal policy of public investment and government expenditures wanted to give a stimulus to the development of the economy, but on the other hand, those projects were not inclusive because it was invested only in one part of the territory, and by creating unproductive infrastructure projects (Skopje 2014) did not let us understand that these measures will give a new spirit to the domestic economy in all parts of the territory of RM.

2.3. The Third Package of Anti-Crisis Measures

Negative effects of the financial crisis continued in 2009, when the first quarter marked the deepest recession in the economy of R. of Macedonia, as well as in many countries of the EU and the U.S. The government of RM, considering the situation created, decided to release the third package of the anti-crisis measures in April 2009, the most serious package in a direction of alleviating the recession deepened in the country. The measures taken by the government were in a large part harmonized with approaches of the business community and economic experts. This package included 70 anti-crisis measures in three segments: *the budgets rebalance for 2009, credit support to economic subjects and other measures to support economic entities-companies.*

Rebalance of the budget for 2009 The rebalance of the budget for 2009 would cut the budget for about 9%, by rationalizing expenditures to about 173 million Euros (10.6 billion denars). Through the rebalance, the government wanted to convey the safety message about the possible budget deficit, projected by the level of 2.8% of GDP by seriously reducing public spending in many areas (high budget deficit poses a serious problem in many EU member countries as Greece and Spain). Here we will mention some of the stated measures:

- Temporary interruption of employment (in 2009) in the state administration and public sector (except for employment provided by the National Programme for the benefit of the right of EU accession and implementation of the Ohrid FA-ent);
- 10% of salary increase in the state in 2010 is delayed (the scheduled November 2009);
- Average reduction of about 16% of current expenditure items of all budget users;
- Reducing the number of trips and number of delegations;
- Reduction of representation expenses, advertising and sponsorship of budget users;
- The control of employment of temporary employment agencies, and control of eventual payment to the people engaged in public institutions, etc;
- Immediate termination of giving bonuses and reducing other costs of public enterprises
- Reduction of capital expenditure and public enterprises;

- Part of government capital expenditure projects will be protracted and would take the new dynamics of implementation and payment.

Credit supports to economic subjects-companies represent the second segment of the third package, which directly supported the real sector of credit lines of the European Investment Bank. Credit lines for support of small and medium size enterprises reached the amount of 100 million Euros. The government provided additional funding sources from the commercial banking sector worth 50-100 million Euros. In order to use these credit lines, small and medium enterprises had to meet the basic requirement: maintaining staff numbers and the orientation towards exports. Funds received from the credit lines could be used to support 50% of exports and 50% in the reprogramming of loans taken.

Credit support package contains four programs of economic subjects, including:

- Co-financial long term loans for investment in the value of 50% and the full guarantee of the share of co-financed and interest rate subsidies;
- Co-financing of short-term loans for cash flow value of 50% and a guarantee of a full co-financial part and interest rate subsidies;
- Subvention of interest loans approved by commercial banks;
- Guarantee program.

The co-financing of long-term investment programme loans guaranteed a complete co-financial part, and a subsidy of interest was accomplished through the Macedonian Bank for Development Support (MBDS) worth 70 million Euros (35 million Euros from EIB and 35 million Euros from commercial banks in the country).

The key components and maximum loan term are predicted to be: *up to 20.000 Euros for micro firms; up to 150.000 Euros for small firms and up to 500.000 Euros for medium firms*, with these conditions: 5 years payment term and 12 months grace period and interest rates in ProCredit, maximum 3-month Euribor +4% annually (6% higher rate).

According to the program for co-financing and guarantee loans for cash flow and anticipated interest rate subsidy to be allocated funds in the amount of 90 million Euros (45 million Euro from EIB and 45 million Euros from commercial banks in the country. Major components and the maximum value of short-term loans are provided: *up to 10.000 Euros for micro firms; up to 70.000 Euros for small firms and up to 200.000 Euros for medium firms* with these conditions: *payment term: 12 months and interest rates in maximum 3-month Euribor +4% annually (6% higher rate).*

The programme for subsidizing the interest on short-term loans for cash flow provides for a value of 15 million. Through the MBDS, 5% will be subsidized by the general interest provided that the remaining portion that the loaner of commercial bank will pay is not higher than Euribor 3m +4% annually (maximum 6% per year). The Key Components and the maximum term loans are determined as follows: *up to 10.000 Euros for micro firms; up to 70.000 Euros for micro firms; up to 200.000 Euros for micro firms*; with these conditions: *payment term: 12 months.*

The programs for guarantees provided by the MBDS would include guarantees for entities that would implement the contractual obligations, as well as those that will appear in foreign markets and other types of guarantees. These programs occupy a value of 15 million.

Other measures to support economic entities that have been brought by the government:

- 54-measures to simplify procedures and customs operations in order to quickly move goods at the borders. All this is stipulated in the second stage regulator of Gilotina.
- 10 harmonized measures with the interests of rooms in the country.
- Concrete measures in support of carriers in the transport sector in coordination with unions Makamtrans (Agency of the transport trade unions in Macedonia).

2.4. The Fourth Package of Anti-Crisis Measures

In March 2010, the Government of the Republic of Macedonia unveiled the fourth package of the anti-crisis measures. This package itself includes 23 different types of measures dedicated to sectors, procedures, different laws, etc. The fourth package of the anti-crisis measures is presented in more detail.

Measure-1:

- Changing conditions for using credit lines from the EIB and MBDS. A limitation of interest rates during the first 6%, limitation of the maximum interest rate for the second year to 7.5%
- Change in a value of individual loans to final destination (micro trade to 40.000 Euros to 400.000 small commercial Euro 3.500.000 Euro commercial medium)
- Expansion of possibilities which commercial companies will have access to compete for the allocation of these loans.

Measure-2:

- Change and implementation of the VAT Law,
- The possibility of electronic tracking of periodic financial reports bank accounts to the Public Revenue Department
- Separation of the payment day for obligations to the gross salary and contributions to the obligation to VAT from 15 up on 25 next month,
- Raising the threshold of registration in the VAT from 1.3 million to 2.0 million denars.

Measure-3: Fulfilling and changing the Law on Housing, which will enable the purchase of state-owned apartments by a holder of the right of residence and who owes for not paying rent. The debt will be calculated on a price of the apartment and will be paid by the date specified in a contract.

Measure-4: Facilitating criteria for receiving financial support in accordance with the Program for financial support to agriculture in 2010

Measure-5: Implementing and changing the Law on Spatial and Urban Planning, OG nr.91/2009, namely Section 17 added that the law applies to the initiatives set for commercial buildings with character.

Measure-6: A harmonization of the Law on Construction Land and Building Law in respect of deadlines for a construction in order to delay the deadline for obtaining approval for the construction of a building of category 1 and 2 in 10 years, category 3 to 6 years and category 4 - 5 in 4 years.

Measure-7: Implementing and changing the Law on spatial planning in terms of prolongation of the deadline for obtaining an approval for a construction from one to two years.

Measure-8: A reduction of compensation for the privatization of construction land for 30% of legal persons.

Measure-9: Implementation of a credit line for firms (micro, small and medium) with the guarantee scheme by the MBDS in a total of 15 million Euros.

Measure-10: A harmonization of procedures for making grants under the Programme for financial support for rural development and the IPARD program with procedures for obtaining loans in commercial banks in order to create an equal access in a preparation of business plans and documentation, which researchers will need for both cases.

Measure-11: A prohibition of import of products produced without the standard HACCAP, CE in order to protect domestic producers and consumers.

Measure-12: A reduction of compensation for the use of financial services brief statement from the annual account, the Central Registry of the annual accounts on an annual lump sum of 8000 denars, with an unlimited access to 500 monthly information to companies who use this service.

Measure-13: Adopting the law establishing the Agency for Foreign Investment in RM and export promotion.

Measure-14: Building more accessories to travellers in the corridor 8 and 10 and note of Markel building commercial buildings, with which there will be a transit enabling travellers to contribute to the development of the national economy.

Measure-15: Creating a manual, which will in detail describe procedures for obtaining DUP (Detailed Urban Plan) and procedures for granting building permits, along with documentation, and establishing communication between institutions that must share consent (opinion) adequate.

Measure-16: Changes in the Building Law in terms of reducing the procedures: not giving permission for the use of facilities, but the report from the technical review committee to be final.

Measure-17: Changing the Law on Transport of Passengers in Road Traffic that will reduce the volume of administrative procedures with which the Ministry of Transport and Communications will use data from the EXIM system.

Measure-18: A reduction of procedures for processing the GUP (General Urban Plan), the rule that will be necessary for Surveying-date basis in the preparation of the Urban Plan.

Measure-19: Setting administrative access control data necessary for applying for the financial aid by using the support program to reduce application costs.

Measure-20: Establishment of a fund for the rehabilitation of agricultural land with the aim of providing unemployed individuals residing in rural areas. Measures will be implemented under the Law on Agricultural Land and Grant Program for Agricultural Land in state ownership for revitalization.

Measure-21: A part of the mechanisms which supplies the Ministry of Agriculture Forestry and Water Revolving Funds of funds donated by the Japanese Government for the supply of agricultural equipment, to be allocated to individuals, which will be given revitalized land by Measure 20.

Measure-22: Amendments to the Law of Economic Chamber, which will be possible with an equal treatment for the all customs matters of economic chambers registered in the RM

Measure-23: Amendments to the Law on Denationalization, or reduction procedures, which, in addition to other legal proceedings, will make a ruling on the viability of the second instance commission for denationalization.

3. Impact of Anti-Crisis Measures on SME's in the Polog Region

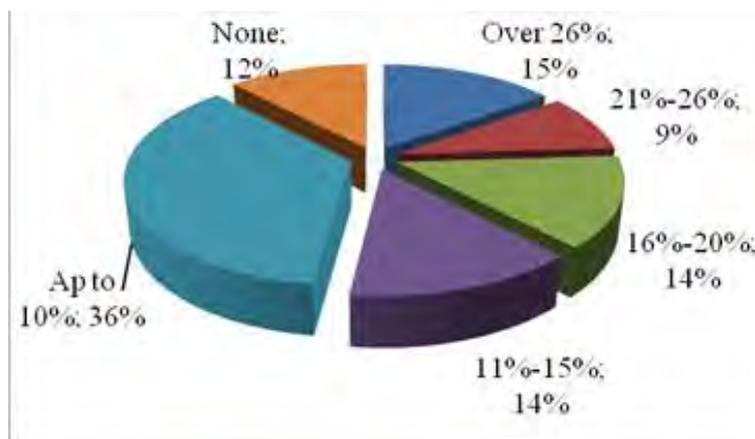
The economy of the region represents a complex collection of all economic activities, local and national policies, including a number of factors determining it. The national economy represents quite a complex symbiosis of all local or regional economies of the country. Constant functioning of branches of economic activities in general represents a necessary condition to sustainable development of a regional or national economy. The negative impact of internal and external factors has managed to shift the economies of the different set of economic stability many times. The last case was the global financial crisis, which with its negative impact shocked the global economy, causing it the most severe recessions of recent years.

Considering that this crisis has been very tough and ruthless to all economies, without choosing the size or extent of their economic development, we decided to implement this research to evaluate negative effects that this crisis has caused to the business sector in the Polog region.

The Polog region is known as a region of private initiatives and the executor of many successful businesses. These businesses have realized high profits for the owners of these businesses, but the global financial crisis, significantly, has led in this direction.

The global economic crisis, although not in the same measure, has affected all the small and medium businesses in the Polog region. This is proven by the fact that 12% of owners of small and medium businesses stated that their company's activity is not reduced at all during the global economic crisis. Over 1/3 of companies have declined to 10% of their activities during the global economic crisis and only 15% have decreased their activities over 26%. The rest of the businesses surveyed have decreased activity between 10% and 25% during the global economic crisis (see Chart 1).

Chart 1: The degree of reduced activity of small and medium businesses in the global economic crisis in Polog



The research showed a very high degree of dissatisfaction among owners of small and medium businesses in the Polog region, with the support for dealing with the economic crisis provided by the central government through the anti-crisis measures (see Table 1).

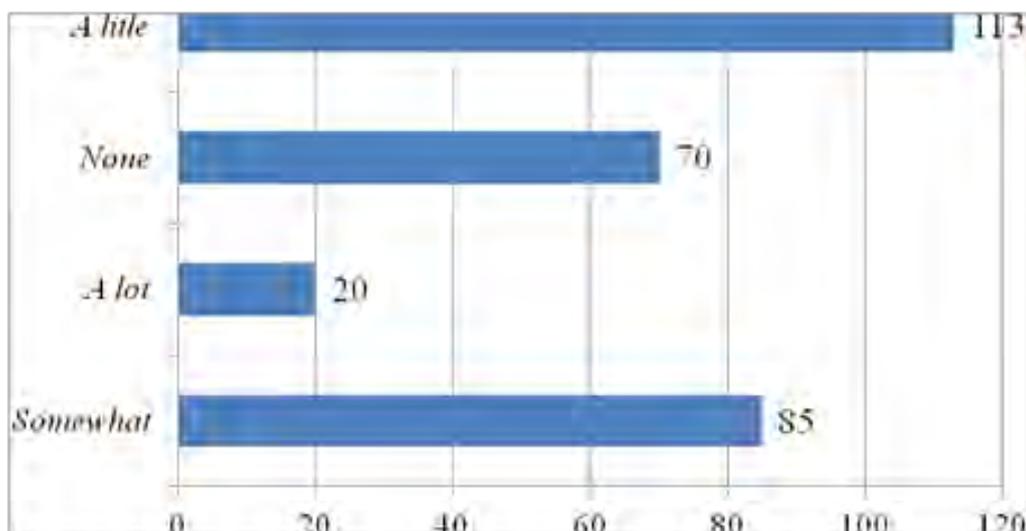
Table 1: Satisfaction of businesses with government anti-crisis steps

Answer	n	%
None	183	63,763
Little	56	19,512
In a way	38	13,24
Satisfied	9	3,1359
Very satisfied	1	0,3484

Source: Authors calculations-The questionnaire was conducted in 288 SME's in Polog Region

Tax reform, i.e. non-payment of tax on profit for the year 2010, as a step towards lessening the negative effects of the global economic crisis, has provided not nearly the expected effects in the region Polog. This is confirmed by the fact that over 24% of entrepreneurs have declared that this measure has not softened at all the negative effects of the economic crisis, while close to 40% of the respondents stated that this measure has helped alleviate some negative effects of the global economic crisis. In addition, a quarter of respondents consider that the waiving of tax on profit for the year 2010 has been some help in alleviating the consequences of the crisis. Only 7% of the respondents stated that this measure has helped their company in dealing with the global economic crisis (see Chart 2).

Chart 2: Impact of non-payment of tax on profit for the year 2010 to alleviate the negative effects of global economic crisis in the region of Polog



The government of Macedonia, up to March 2010, approved four anti-crisis packages of measures which were of a very broad spectrum.

The most significant impact of the anti-crisis measures is seen in the established firms in the period until 1988, in comparison with other firms' analyzed periods. Out of the surveyed companies in this period, 53, 85% declared that these measures had little impact or were to some extent influential (23.08% and 30.77%) while 46.15% stated that these measures had no impact on their businesses (Table 2).

Table 2: The influence of anti-crisis measures in business (%)

Seniority of business	Not at all	Little	To some point	Satisfied	A lot
-1988	46,15	23,08	30,77	0,00	0,00
1989-1995	57,89	21,05	18,42	2,63	0,00
1996-2000	55,41	25,68	13,51	5,41	0,00
2001-2006	68,69	13,13	14,14	4,04	0,00
2006-2010	71,88	20,31	4,69	3,13	0,00

Source: Authors calculations-The questionnaire was conducted in 288 SME's in Polog Region

A lack of the impact of the anti-crisis measures becomes most significant in most of the firms established closer to the global financial crisis (55.41% -71.88%), but within these periods a smaller number of firms (2.63 % -5.41%) that are satisfied by the anti-crisis measures is presented.

From the correlation of seniority of business and the possibility of turning positive in 2010, the following findings emerge (see Table 3).

Table 3: Will 2010 mark a positive turnaround?

Seniority of business	Not at all	Little	To some point	A lot
-1988	7,69%	30,77%	46,15%	15,38%
1989-1995	15,79%	21,05%	50,00%	13,16%
1996-2000	14,67%	14,67%	58,67%	12,00%
2001-2006	23,47%	28,57%	40,82%	7,14%
2006-2010	20,31%	15,63%	53,13%	10,94%

Source: Authors calculations-The questionnaire was conducted in 288 SME's in Polog Region

The most significant belief in the positive turnaround of the year 2010 is seen in older traditional businesses. About 15.38% of the respondents from the period 1988 declare that a positive turnaround is going to happen in 2010, 76.92% believe in a small turnaround, to some extent (30.77% and 46.15%), while only 7.69% do not believe in a situation improvement.

Firms from the period 1989-1995 responded as follows: about 13.16% that 2010 will have more positive twist, while 71.50% believe there will be little and to some extent (21.05% and 50.00%), while 15.79% do not believe that will improve the situation.

Analyses made for the period 1996-2000 show that about 12.00% of firms believe that the year 2010 will turn more positive, while 73.33% believe there will be little improvement and to some extent (14, 67% and 58.66%), while 14.67% do not believe that will improve the situation.

About 23.47 of the firms show pessimism towards the improvement of the situation in the period 2001-2005, while 69.39% are optimistic and to some extent that little improvements will be made (28.57% and 40.82%); while 7.14 % think there will be many improvements in their businesses.

According to the analysis made for the period 2006-2010, we can conclude that about 10.94% of the firms of this period believe that 2010 will turn more positive, while the 68.75% believe there will be few and to some extent (15.63 % and 53.13%), and 20.31% do not believe that will improve the situation.

4. CONCLUSION AND RECOMMENDATION

The global economic crisis, although not in the same measure, has affected all the small and medium businesses in the Polog region.

The research showed a very high degree of dissatisfaction among the owners of small and medium businesses in the Polog region, with the support for dealing with the economic crisis provided by the central government through the anti-crisis measures.

Older companies proved to be more resistant to the negative effects of the global financial crisis.

The impact of the anti-crisis measures was not balanced in all regions of the Republic of Macedonia. The consequences of the global financial crisis in Polog are very evident.

The general impression of the majority of the surveyed SME's in the Polog region is that the impact of the anti crisis measures undertaken by government of RM was very pal.

Our opinion is that the government should take an active policy aimed at the real revival of the proposed anti-crisis measures. On the other hand, the government must be cooperative with local governments in order to improve the business climate for the business sector.

BIBLIOGRAPHY:

1. Berkmen, P. Gelos, G., Rennhack, R. and Walsh, J.P., 1999. *The Global Financial Crisis: Explaining Cross-Country Differences in the Output Impact*. Washington: International Monetary Fund.
2. Brumer, R.F., Charled, A. and Bott, Ch, A., 2009, *The Dynamics of a Financial Dislocation: The Panic of 2007 and the Subprime Crisis, Insights into the Global Financial Crisis*. Virginia: CFA Institute Publishing.
3. Government of R. Macedonia, 2009, Cabinet of Vice premier, *Third packet ant crisis measures*, [online] Available at: <<http://www.vicepremier.gov.mk/?q=node/451>>, [Accessed 05 October 2011].
4. Muchau, W., 2010, *The Meltdown Years: The Unfolding of the Global Economic Crisis*. New York: McGraw/Hill Publishing.
5. Mazllami, J., Zeqiri, Z. and Aziri, B., 2011, *The Impact of the Global Financial Crisis on the Macedonian Economy: An Analysis of the Polog Region*. Saarbrucken: LAP Lambert Academic Publishing GmbH & Co. KG.
6. Turner, G., 2008, *The Credit Crunch Housing Bubbles, Globalization and the Worldwide Economic Crisis*, London: Pluto Press.
7. World Trade Organization, 2009, *World Trade Report 2009 (pdf): Trade Policy Commitments and Contingency Measures: How Can Trade Remain Open in Time of Crisis?* Available at: <http://www.wto.org/english/res_e/reser_e/wtr09_brochure_e.pdf> [Accessed 05 October 2011].

Miroslav Z. Radulović*

Boris V. Korenak*

Aleksandar Đ. Minkov*

POLITIKA NEZAPOSLENOSTI I FUNKCIONISANJE TRŽIŠTA RADA U KRIZNIM USLOVIMA

SAŽETAK

Aktuelna svetska ekonomska kriza izazvala je posledice u mnogim oblastima društvenog života. Jedna od najtežih svakako je veliko povećanje stope nezaposlenosti širom sveta. Jedan od najvažnijih zadataka svake države, a pogotovo izvršne vlasti je neprestano preduzimanje aktivnosti na stvaranju uslova za produktivno i održivo zaposlenje što većeg dela radnosposobnog stanovništva. U slučajevima kada građani ne mogu da ostvare pravo na rad zbog toga što nema posla, tj. dovoljno radnih mesta koja su slobodna, tada država delovanjem svojih institucija mora na drugi način da obezbedi materijalnu i socijalnu sigurnost tim građanima.

Ključne reči: globalna kriza, Evropska unija, nezaposlenost, stopa nezaposlenosti, ekonomske mere.

JEL: K31

1. UVOD

Pravo na rad proklamovano je Univerzalnom deklaracijom o ljudskim pravima Ujedinjenih nacija kao međunarodno-pravnim aktom od najvećeg značaja, Konvencijom br.122 Međunarodne organizacije rada, te i ustavima skoro svih modernih država. Ono se definiše pre svega kao pravo da se radi, pravo na sigurnost radnog odnosa, odnosno pravo na materijalno obezbeđenje za vreme nevoljne nezaposlenosti. Načelo materijalne i socijalne sigurnosti, kao jedno od načela radnog prava uopšte, može se posmatrati sa dva aspekta. Naime, o njemu se najpre može govoriti kao o elementu prava na rad - ostvarivanje tog prava podrazumeva zaposlenje kojim se obezbeđuje materijalna sigurnost i socijalna sigurnost zaposlenog. Osim toga, ostvarivanje tog prava pretpostavlja i materijalnu sigurnost radnosposobnog lica za vreme nezaposlenosti. Na drugoj strani, materijalno-socijalna sigurnost se može posmatrati i kao princip kojim se štiti položaj zaposlenog koji je privremeno sprečen ili nesposoban za rad. Ovo načelo ima veliki značaj jer se njime štiti ekonomski, socijalni i ukupni položaj zaposlenih u društvu, ne samo u toku trajanja radnog odnosa nego i po njegovom prestanku. Na žalost, savremene države nisu u mogućnosti da obezbede punu materijalnu i socijalnu sigurnost svojih građana. Ovakvo stanje je pogotovo izraženo u državama našeg regiona, a to najbolje znaju korisnici materijalnog obezbeđenja i socijalne zaštite. Pri takvom stanju stvari veoma je važno da se sredstva za obezbeđivanje materijalne i socijalne sigurnosti namenski koriste i pravično raspodeljuju, a da se njihova visina usaglašava sa materijalnim mogućnostima i dostignutim stepenom svake države ponaosob. Pored svih faktora koji determinišu stopu nezaposlenosti u jednoj određenoj državi, postoje

* diplomirani pravnik, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Mitropolita Petra 8, Beograd

* diplomirani ekonomista, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Mitropolita Petra 8, Beograd

* diplomirani pravnik, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Mitropolita Petra 8, Beograd

i globalni faktori čiji je uticaj izuzetno velik. Svedoci smo aktuelne svetske ekonomske krize koja je izazvala posledice praktično u svim oblastima društvenog života. Jedna od najnegativnijih socijalno-ekonomskih posledica svakako je i povećanje stope nezaposlenosti širom sveta.

2. Neke napomene o nezaposlenosti kao pravno-sociološkom pojmu

—Nezaposlenost je pojava kada ostane bez posla veći broj lica kojima rad iz radnog odnosa predstavlja glavno zanimanje i osnov sticanja sredstava za život.¹ Međunarodna organizacija rada (MOR, ILO) definiše nezaposlenost kao situaciju u kojoj lice koje nije zaposleno pokušava da nađe posao najmanje četiri sedmice.² U literaturi se često pojam nezaposlenosti povezuje sa osiguranjem za slučaj nezaposlenosti.³ —Zaposlenost i nezaposlenost stoje uvek u određenoj vezi sa radom, otuda i zaposlenost i nezaposlenost moraju biti proučavane u sociologiji rada. Nezaposlenost je jedno od najtežih stanja, upravo zato što izaziva duboke poremećaje ne samo u ekonomiji, već isto tako i u političkom i uopšte društvenom životu jedne zemlje. Nezaposlenost je takvo društveno stanje kada ljudi svojim radom ne mogu stvarati dobra, jer nemaju radnog mesta ili obavljaju rad pod neodgovarajućim uslovima. Ima i drugih pojmovnih određenja: nezaposlenost je stanje nerada u koje je radnik dospao svesno iz opravdanih razloga, ili protiv svoje volje, a za posledicu ima (telesno i društveno) trpljenje.⁴ U teoriji postoji evidentan problem definisanja pojma nezaposlenosti, pored toga i zato što postoji izrazita sadržinska širina tog pojma. Tako možemo govoriti o sezonskoj nezaposlenosti, nezaposlenosti zbog slabe pokretljivosti radne snage itd. U našoj, nazovimo je regionalnoj radnopravnoj, teoriji u većoj meri je razmatrano pitanje tzv. pune zaposlenosti u vreme trajanja socijalističkog društvenog uređenja. —Određivanje, a pogotovo utvrđivanje pojma pune zaposlenosti veoma je teško i u zavisnosti je od pristupa ovom problemu i cilja koji se želi postići. Pojam radne snage obuhvata, s gledišta statistike, najčešće nezaposlena i zaposlena lica, dok je pojam aktivnog (ekonomsko aktivnog) stanovništva širi. On obuhvata ne samo radnu snagu nego i sva lica koja obavljaju rad u svoje ime i za svoj račun. Isto tako teško je precizno utvrditi broj nezaposlenih, i

¹ *Pravna enciklopedija*, Savremena administracija, Beograd, 1979. godina, str. 791. U kojoj meri definisanje pravnih pojmova ima svoje određenje u vremenu, odnosno istorijskom trenutku i prostoru može se sagledati iz daljnjeg definisanja predmetnog pojma u istom izvoru. "Naročito je karakteristična (nezaposlenost) za zemlje kapitalističkog društvenog uređenja sa razvijenom industrijom. U Jugoslaviji postoji nezaposlenost, ali samo kao privremena nezaposlenost. Posle ustupanja preduzeća na upravljanje radnicima prelazi se na poslovanje po principu rentabiliteta, a da bi mogla posloovati bez gubitaka."

² Možemo zaključiti da je vremenska razlika između ove dve definicije oko dve i po decenije, a da pojam nezaposlenosti predstavlja veoma statičan pravni pojam, jer se praktično još od industrijske revolucije nezaposlenost definiše na komparativno sličan način, a distinkcija u definisanju pojma uglavnom je zavisila od ugla analize (ekonomski, socijalni, pravni, pa i psihološki ugao), a ređe od društveno-političkog sistema. Uporediti: Keynes, John Maynard (2007) [1936]. *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, Robert L. Vienneau, *On Labour Demand and Equilibria of the Firm*, Manchester School, V. 73, N. 5 (Sep. 2005): 612-619 i F. A. Hayek, *The Constitution of Liberty*, University of Chicago Press (US) 1960.

³ V. Brajić, *Radno pravo*, Savremena administracija, Beograd, 2001. godina, str. 643-650, Ž. Kulić, *Radno pravo*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2006. godina, str. 513-519.

⁴ A. Baltić i M. Despotović, *Osnovi radnog prava Jugoslavije*, osmo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Savremena administracija, Beograd, 1981. godina, str. 379.

ko je stvarno nezaposlen (npr. koliko bi lica od broja nezaposlenih mogla da ličnim radom u svojnini građana ostvaruju dohodak).⁵

3. Aktuelni problem nezaposlenosti u Evropskoj uniji – očekivanja i realnost

Globalna ekonomska kriza i ekonomski problem sa kojima je suočena Evropska unija u celini i posebno pojedine njene zemlje članice svojim posrednim uticajem, pored ostalog za posledicu imaju i usporavanje procesa pridruženja novih država Evropskoj uniji.

Svetska ekonomska kriza postavila je Evropsku uniju pred jedan od najvećih izazova od svog osnivanja do danas. Inicijalni problem u borbi protiv ekonomske krize je različitost u privrednoj i finansijskoj snazi zemalja članica Unije. Konsenzus kao način donošenja odluka, različiti nivo privrednog razvoja pojedinih članica unije, kao i činjenica da sve zemlje Unije ne pripadaju Evrozoni⁶ onemogućila je usvajanje zajedničke strategije Evropske unije u borbi protiv ekonomske krize. Uprkos tome, najrazvijenije ekonomije Evropske unije izdvojile su milijarde eura u Socijalni fond za stabilizaciju ekonomija manje razvijenih članica, ali je rešavanje ekonomskih problema, što je i logično, prepušteno svakoj državi članici pojedinačno. Time je, zaključujemo, primaran deo odgovornosti po pitanju određivanja ali i provođenja kriznih mera prebačen na vlade država. Da li je ta —centralistična— odluka, koja je mnoge poznavaoce odnosa EU iznenadila, bila prava, pokazaće vreme.

Ekonomije zemalja članica Evropske unije i pre početka globalne ekonomske recesije bile su suočene sa, uopšteno posmatrano, relativno visokim stopama nezaposlenosti. Neposredno pre pojave globalne ekonomske krize stopa nezaposlenosti na nivou cele EU iznosila je 7.0%. Obaveze država Evrozone u pogledu obezbeđivanja socijalne zaštite za nezaposlene značajno su počele da rastu što je prinudilo Evropsku komisiju, izvršno telo Unije, da donese više direktiva koje se odnose na izjednačavanje uslova prilikom zapošljavanja. Cilj ovih mera bio je rasterećivanje socijalnih budžeta zemalja članica Evrozone i lakše i brže zapošljavanje radnika.⁷ Ove i druge ekonomske mere donete u cilju podsticanja ekonomskog rasta u zemljama članicama Evropske unije, u dužem vremenskom periodu obezbeđivale su relativno sporiji rast stope nezaposlenosti u odnosu na period koji je neposredno prethodio izbijanju krize.

Međutim, od maja 2009. do jula 2010. godine broj nezaposlenih u EU porastao je za čak 5,4 miliona. Tada je ukupan broj nezaposlenih iznosio 21,8 miliona, što je bio najveći zabeležen broj nezaposlenih lica od septembra 1998. godine. Dakle, nakon trogodišnjeg pada, stopa nezaposlenosti je počela naglo rasti. Taj rast nezaposlenosti, što je posebno indikativno, zahvatio je sve države članice i, što je

⁵ Ibidem, str. 533.

⁶ Z. Radulović i M. Radulović, *Pravo EU*, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Visoka poslovna škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, 2011. godina, str. 179.

⁷ Navešćemo neke od mera: usaglašavanje pravnih odredbi članica EU koje se odnose na procedure kod kolektivnog otkazivanja ugovora o radu (1998/59/EC), direktiva koja utvrđuje okvir jednakopravnosti u zapošljavanju ili radu, sa ciljem otklanjanja nejednakosti i podsticanja jednakosti polova u zapošljavanju i radu, dopunjena 2006. (2000/78/EC), statut evropskog preduzeća u pogledu uključenosti radnika u upravljanju preduzećem (2001/78/EC), zatim direktiva iz aprila 2002. i septembra 2006. koja stimuliše radnike koji pronalaze posao putem agencija za privremeno zapošljavanje time što im pruža ista prava kao i "punozaposlenim" osobama.

posebno otežavajuće, sve grupe stanovništva. Stopa nezaposlenosti u evrozoni⁸, koja obuhvata 16 (od 27) članica EU, porasla je sa 7,5% na čak 9,5%, odnosno broj nezaposlenih porastao je za 3,7 miliona, te je u evrozoni u julu 2010. godine bilo 15 miliona nezaposlenih. Broj nezaposlenih u evrozoni od sredine 2009. godine mesečno je rastao za oko 100 hiljada radnika, a vrhunac je dostignut u maju 2010. godine kada je bez posla ostalo pola miliona građana. Na nivou cele Unije najveći porast nezaposlenosti zabeležen je u julu 2010. kada je čak 800 000 građana EU ostalo bez posla.

Kada se počne od gore navedenih činjenica o trenutnoj situaciji po pitanju nezaposlenosti u Uniji, dolazi se do pitanja koliko je objektivno očekivati ispunjenje samozadatih ciljeva Evropske unije projektom —Europa 2020—? Tim projektom⁹ planirano je da se broj socijalno ugroženih stanovnika Unije (od kojih je, kako smo naveli, ogroman procenat nezaposlenih) i siromašnih smanji na 20 miliona, a sa druge strane postavljen je cilj da se ostvari stopa od 75% zaposlenosti populacije između 15 i 65 godina.¹⁰ Sadašnje procene zvaničnih analitičara unije, dakle devet godina pre definisanog roka, govore da taj procenat zaposlenosti neće moći da dostigne više od 73,7%.

4. Funkcionisanje tržišta rada i mere socijalnog programa

Dosadašnje iskustvo zemalja u tranziciji pokazalo je da tržište rada nije u stanju da samostalno, bez odgovarajućih kratkoročnih i dugoročnih mera i aktivnosti države obezbedi efikasnu alokaciju ljudskih resursa. U vezi sa tim presudnu ulogu ima zakonska regulativa u oblasti rada i zapošljavanja koja u velikoj meri utiče na ograničavanje, ali i efikasnije delovanje tržišta rada. Dakle, nadležni državni organi kreiraju politiku tržišta rada, a Nacionalna služba za zapošljavanje ima ključnu ulogu u provođenju i ostvarivanju politike u oblasti rešavanja problema nezaposlenosti radno-sposobnog stanovništva.

Nezaposlenim licem smatra se lice koje nije u radnom odnosu, niti je na drugi način ostvarilo pravo na rad, a zavedeno je u zakonom propisanu evidenciju kod nadležne institucije. U slučaju kada građani ne mogu da ostvare pravo na rad zbog nesposobnosti država je dužna da im obezbedi socijalnu i materijalnu sigurnost. Građanima koji su delimično sposobni za rad zajemčuje se osposobljavanje u skladu sa zakonom. Shodno tome, u slučajevima kada nema posla, tj. dovoljno radnih mesta koja su slobodna, na državni je da obezbedi materijalnu i socijalnu sigurnost tim građanima. Osnovna prava koja država obezbeđuje nezaposlenima su: pravo na informisanje o mogućnostima i uslovima za zapošljavanje, posredovanje pri zapošljavanju, profesionalna orijentacija, priprema za zapošljavanje kao i pravo na novčanu naknadu za vreme nezaposlenosti.

Tržište radne snage, međutim, ne funkcioniše na isti način kao druga tržišta. U pitanju su odnosi razmene koji su pod uticajem brojnih institucionalnih faktora. Evidentno je da je radna snaga subjektivan faktor proizvodnje, pa se stoga može zaključiti da se na tržištu radne snage ništa ne

⁸ Zemlje Evrozone su: Nemačka, Holandija, Belgija, Francuska, Austrija, Finska, Grčka, Portugal, Slovačka, Slovenija, Španija, Luksemburg, Italija, Malta, Irska i Kipar.

⁹ Pored analize i očekivanja o stopi nezaposlenosti ovaj sveobuhvatni projekat EU takođe definiše i ciljne stope u drugim privrednim kategorijama, kao što su udeo BDP-a koji se planira za izdvajanja po pitanju istraživanja i razvoja (3%), udeo u korišćenju obnovljivih izvora energije (20%), smanjenje procenta ranog napuštanja školskog obrazovanja na 10% itd. Većina mera koje EU donosi ima zapravo za cilj postizanje ovih targetiranih procenata 2020. godine.

¹⁰ Izvor: EUROSTAT, zvanična statistička institucija Evropske komisije, sa sedištem u Luksemburgu. Internet adresa <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

prodaje i ne kupuje, nego se rad iznajmljuje na određeno vreme. U idealnom, moće se reći i utopijskom, stanju trćišne ravnoteće nema nezaposlenosti - ponuda i traćnja za radnom snagom su izjednaćene. Iz navedenog proizilazi da je nezaposlenost višak ponude nad traćnjom radne snage. I pored postojanja mnogih mikroekonomskih faktora (posebno uoćljivih u zemljama istoćne Evrope) nezaposlenost se, po pravilu, definiše kao makroekonomska pojava. Kao takva, nalazi se pod uticajem niza spoljnih faktora od kojih je svetska ekonomska kriza svakako od najvećeg znaćaja. Posebno zemlje u tranziciji koje imaju slabo razvijeno trćište rada trpe posledice pogoršanja opšte ekonomske situacije. Ako uzmemo u obzir sve što je prethodno navedeno o aktuelnom problemu nezaposlenosti u Evropskoj uniji i njihovu refleksiju na ekonomsku situaciju našeg tranzicionog regiona,¹¹ nameće se pitanje: šta je perspektiva rešavanja navedenih problema i koje mere drćava u tranziciji uopšte moće da primeni sa uspehom?

Na osnovu realno sagledanih mogućnosti daljnjeg razvoja svake drćave ponaosob, cilj drćavne institucije koja se bavi problemom nezaposlenosti (najćešće slućbe za zapošljavanje) mora biti definisanje programa rešavanja viška zaposlenih. U toku same pripreme programa rešavanja viška zaposlenih neophodno je da se zaposlenima unapred pruće sve potrebne informacije o razlozima i naćinima utvrćivanja viškova. Zaposlene treba kontinuirano informisati o slobodnim radnim mestima na lokalnom trćištu rada kao i o deficitarnim zanimanjima koja mogu da im obezbede sigurnije radno mesto. Neophodno je i da se identifikuju zaposleni koji mogu da naću zaposlenje bez posebnih troškova na lokalnom trćištu, uz posredovanje nadlećne institucije. Istovremeno ih treba stimulisati i za prihvatanje promene zanimanja, naravno uz omogućavanje obuke za osposobljavanje, prekvalifikaciju i dokvalifikaciju za poslove u sektorima u kojima imaju perspektivu za zapošljavanje. Preporućuje se i identifikovanje zaposlenih koji mogu da naću zaposlenje bez posebnih troškova na trćištu rada. Kada je reć o rešavanju problema pojedinaca koji su već stekli status nezaposlenog lica, mere kojima se moće uticati na rešavanje pitanja nezaposlenosti su:

- podsticanje osnivanja malih i srednjih preduzeća u skladu sa komparativnim prednostima dotićnog regiona, sagledavanje mogućnosti udrućivanja sredstava lica koja predstavljaju višak na trćištu rada radi osnivanja novih malih i srednjih preduzeća,
- analiza potencijalnog stavljanja u funkciju neiskorišćenih kapaciteta u restrukturiranim preduzećima, odnosno transformacija velikih preduzeća u mala.

Kao još jednu predloćenu meru navešćemo i ustupanje investicione opreme (lizing), kroz poseban naćin finansiranja: plaćanje zakupnine u ratama ili kupovina u ratama (kreditiranje) uz ustupanje poslovnog prostora. Takoće, kao posredan faktor rešavanja nezaposlenosti moće se navesti i promocija franšizinga,¹² kooperantskih ugovora i tzv. industrijskih, tj. tehnoloških parkova.

Uz ućešće slućbe za zapošljavanje i lokalnih samouprava treba podsticati:

¹¹ Situacija postaje jasnija ako se analiziraju podaci Svetske banke o BDP-u za 2010. prema kojima se Evrozona nalazi na drugom mestu iza SAD-a, a ispred Kine sa 12,174,523 \$, dok se, ilustracije radi, Hrvatska nalazi na 65. mestu na svetu sa 60,852 \$, Srbija na 80. mestu sa 39,128 \$, Bosna i Hercegovina na 103. mestu sa 16,888 \$, a BJR Makedonija na 126. mestu sa 9,118 \$ (svi podaci su u milionima US \$).

¹² Metod saradnje dva ili više privrednih preduzeća, davaoca franšizinga i primaoca franšizinga, kojim davalac kao vlasnik prava iskljućive upotrebe firme, žiga, oznake porekla proizvoda, simbola i drugih neregistrovanih znakova razlikovanja, proizvoda i usluga, kao i posebnog znanja i iskustva: stavlja na raspolaganje primaocu prava korišćenja, uz određenu naknadu ili ostvarivanje drugih prednosti, skup proizvoda ili usluga, originalnih ili specifikiranih radi obaveznog i potpunog iskorišćavanja u skladu sa komercijalnim tehnikama.

- osnivanje inkubator centara (puktova koji imaju za cilj da razvijaju preduzetnički ambijent, od ideje do plasmana, sa svim potrebnim informacijama: od biznis plana preko konsaltinga do marketinga),
- osnivanje lokalnih klubova za traženje posla,
- zapošljavanje koje ima za cilj, pre svega, da promeni stav nezaposlenih (viškova zaposlenih) i usmere ih u aktivno traženje zaposlenja.

Klubovi obezbeđuju informacije o slobodnim radnim mestima, nude individualno i grupno savetovanje, pružaju stručnu pomoć u sticanju samopouzdanja i posreduju u pronalaženju zaposlenja.

Kao još jednu od predloženih mera treba napomenuti i organizovanje sajмова radne snage.¹³ Zatim, preporučljivo je i projektovanje javnih radova na lokalnom nivou sa ciljem da se nezaposleno stanovništvo, pre svega, radnici koji ostaju bez posla zbog prestrukturiranja i privatizacije, resocijalizuje tj. ponovo aktivira i uključi u svet rada.

Formiranje institucionalnih mreža i info centara, izrada programa razvoja pre svega za podsticanje, finansijsku podršku i razvoj malih i srednjih preduzeća još jedna je u nizu preporučenih mera, kao i uvođenje novih fiskalnih stimulansa za kreiranje novih radnih mesta.

5. ZAKLJUČAK

Iako se kako širom sveta tako i u Evropskoj uniji već osećaju prvi pokazatelji ekonomskog oporavka, prema relevantnim prognozama upravo će se tržište rada najsporije oporavljati od najveće posleratne recesije - po mnogim analitičarima trenutna kriza je najveća od Velike depresije—tridesetih godina prošlog veka. S obzirom da je i vrh Evropske unije, uz preporuke i instrukcije, prepustio vladama država članica da utvrde i provedu mere za smanjenje negativnih posledica nezaposlenosti, možemo zaključiti da je upravo provođenje mera najveći izazov ne samo našeg regiona već i čitavog sveta.

Dakle, mere već postoje, tj. definisane su, ali njihovo pravilno i efektivno provođenje zavisi od sposobnosti svake države ponaosob, odnosno izvršne vlasti.

Faktori koji imaju odlučujući značaj za rešavanje problema nezaposlenosti su: politička stabilnost, politički sistem tj. njegova funkcionalnost i elastičnost, institucionalna efikasnost (sa svojim determinantama kao što su glomaznost i tromost ministarstava i organa lokalne samouprave, stepen korupcije itd.), kao i pravilno i promišljeno korišćenje kredita i ekonomske pomoći iz inostranstva.

Ad concludentam, provođenje mera politike zapošljavanja kao segmenta aktivnosti ublažavanja posledica krize postaje jedan od primarnih ciljeva i izazov svake države.

¹³ Preporuka evropskih institucija je da se ovi sajmovi održavaju na mesečnom nivou, jer će se samo na takav način obezbediti kontinuitet i svrsishodnost uopšte.

SUMMARY

The current world economic crisis has implications in many areas of social life. One of the most difficult is certainly a significant increase in unemployment worldwide. One of the most important tasks of every state, especially the executive branch, is to constantly partake in activities which provide conditions for productive and sustainable employment of the largest possible portion of the working population. In cases when citizens can not exercise their right to work because there is no work, i.e. there are not enough jobs available, then actions of the government institutions must provide financial and social security of the citizens in some other way.

Keywords: *global crisis, European Union, unemployment, unemployment rate, economic measures.*

LITERATURA:

1. ŠUNDERIĆ, B., *Pravo Međunarodne organizacije rada*, Pravni fakultet u Beogradu, 2001. godina
2. RADULOVIĆ, Z., i RADULOVIĆ, M., *Pravo EU*, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Visoka poslovna škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, 2011. godina, str. 86-89.
3. RADULOVIĆ, Z., i GALJAK, I., *Poslovno pravo*, Visoka poslovna škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, 2010. godina, str.146.
4. LUBARDA, B., *Evropsko radno pravo*, Podgorica 2004.
5. BRKOVIĆ, R., *Opšti uslovi za zasnivanje radnog odnosa*, Glasnik Pravnog fakulteta u Kragujevcu (1989-1990) , str. 177-186.
6. BALTIĆ, A., i DESPOTOVIĆ, M., *Osnovi radnog prava Jugoslavije*, osmo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Savremena administracija, Beograd, 1981. godina
7. JOVANOVIĆ, P., *Radno pravo*, treće dopunjeno i izmenjeno izdanje, Službeni glasnik Republike Srbije, 2000. godina
8. BRAJIĆ, V., *Radno pravo*, Savremena administracija, Beograd, 2001. godina
9. *Pravna enciklopedija*, Savremena administracija, Beograd, 1979. godina
10. KULIĆ, T., *Radno pravo*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2006. godina
11. KIRK, E., *EU Law*, Pearson Education Limited, Harlow, England, 2009.

Dr. Nusreta Kepeš

Dip. psiholog Sevimka Drinić

ULOGA OBRAZOVNOG SEKTORA I NJEGOVI DUGOROČNI EFEKTI NA STOPU ZAPOSLENJA MLADIH U BOSNI I HERCEGOVINI

SAŽETAK

U ovom radu napravili smo kritički osvrt dosadašnjih istraživanja ekonomske vrijednosti obrazovanja i njegov efekat na društveni i privredni razvoj sa posebnim fokusom na nezaposlenost mladih. Budući da se obrazovanje uzima kao oblik kapitala koji ima pozitivan efekat na porast nacionalnog dohotka, ulaganja u obrazovanje predstavljaju investiciju koja u neposrednoj funkciji povećava kvalitet radne snage preko povećanja nivoa, kvaliteta znanja, vještina, navika (stručnosti) i iskustva. Otuda je opravdana tvrdnja da je najvredniji od svih kapitala onaj koji je investiran u ljude, kao što je nepotrebno dokazivati da su obrazovani ljudi produktivniji od neobrazovanih (Kačapor S, 1999). Imajući u vidu široku problematiku koja tretira etiologiju nezaposlenosti, ovaj rad će biti usmjeren na jedan dio ekonomike obrazovanja tj formalno školskog, institucionalnog obrazovanja u užem smislu koji aktualizira pitanja i unapređuje rad škole u procesu samovrednovanja, planiranja i održavanja pozitivnih promjena u društvenoj zajednici. Sa aspekta psihologije osvrnuli smo se na posljedice sa kojima se mladi suočavaju kada nisu zadovoljena njihova očekivanja u izboru željenog zanimanja i dobivanja adekvatnog zaposlenja. Sistem obrazovanja i tržište rada u ovom su radu prikazani kao korelati koji ne mogu biti međusobno izolovani. Samo njihovim usklađenim djelovanjem mogu se izbjeći negativne posljedice kadrovskog manjka i viška te se stvoriti uvjet za nesmetan razvoj društva u materijalnom i duhovnom stvaranju.

Glavne riječi: obrazovna politika, reforma obrazovanja, profesionalna orijentacija, tržište rada, nezaposlenost mladih

1. Korelacija stope nezaposlenosti i stepena obrazovanja

Oko 20% stanovništva u BiH živi ispod kritične tačke siromaštva u odnosu na 4% stanovnika Hrvatske i 43 % stanovnika Makedonije. U raznim izvještajima i istraživanjima, četiri kategorije građana BiH ističu se kao najugroženije, na rubu egzistencije. To su: stanovnici ruralnih krajeva, romska populacija koja nema riješeno stambeno pitanje, raseljene osobe bez zaposlenja i osobe sa nižim stepenom obrazovanja. U kontekstu posljednje kategorije, jedan od glavnih nalaza Studije mjerenja standarda života (Living Standards Measurement Study) (LSMS) jeste negativna korelacija između nivoa obrazovanja i siromaštva. Prema nalazima ove ankete, u Bosni i Hercegovini oko 60% siromašnih živi u domaćinstvima u kojima glava porodice ima samo osnovno obrazovanje, ili manje od toga (OSCE; 2005). Prema podacima kojima raspolažu ministarstva obrazovanja, stepen pohađanja osnovnog obrazovanja je u najvećoj mjeri zastupljen i on u prosjeku na nivou BiH iznosi 93%, međutim, stopa upisa u srednju školu je znatno manja 73%. Efikasnost sistema tercijarnog obrazovanja kao i stopa upisa u predškolsko obrazovanje je znatno niska u odnosu na susjedne zemlje i zemlje u regionu. Razlozi za neupisivanje djece u srednje škole, fakultete pa i predškolski odgoj su različiti, od ekonomsko-socijalnog položaja porodica, preko tradicije i patrijarhalnog naslijeđa do problema

manjinskih grupa. Jedan o njih je svakako i zakonska regulativa koja spomenute vidove obrazovanja ne tretira kao obavezne.¹

Među faktorima koji povećavaju rizik siromaštva jeste i stopa nezaposlenosti. Agencija za statistiku BiH objavila je da je u januaru ove godine u pravnim subjektima u BiH bilo 696.190 zaposlenih osoba, a od toga 283.211 žena. U odnosu na decembar 2010. godine, u januaru 2011. godine registrovano je 526.686 nezaposlenih osoba od čega je stopa registrovane nezaposlenosti u januaru za mušku populaciju iznosila 42,4 %, a za žensku 47,8 %. Prema istraživanjima i procjenama svjetske banke (WB) i Međunarodnog monetarnog fonda (IMF), stopa nezaposlenosti u BiH iznosi između 17% i 23%. Kao nezaposleni vodi se najmanji broj osoba višeg obrazovanja, tj. VŠS 7.294, te osoba sa visokom školskom spremom 22.329 (uključujući doktore nauka i magistre). Najveći broj nezaposlenih osoba je sa VKV i KV kvalifikacijom u ukupnom broju od 191.239 osoba, zatim 161.148 osoba sa NK i sa srednjom stručnom spremom 128.548 osoba.² Obrazovna struktura nezaposlenih generalno korespondira sa obrazovnom strukturom radne snage u BiH koja sugerira pozitivnu korelaciju između nezaposlenosti i nivoa obrazovanja. U prilog tome elaborirat ćemo podatke iz 2010. godine koji se odnose na stepen obrazovanja populacije osoba koje su u radnom odnosu. Od 364 929 osoba koje su zaposlene, 117 544 osoba pripada kategoriji nekvalificiranih, 11 887 polukvalificiranih sa nižom stručnom spremom, 129 186 kvalificiranih i visokokvalificiranih, sa srednjom stručnom spremom 86.739, višom stručnom spremom 4610 i visokom stručnom spremom 14 963, kao u većini tranzicijskih zemalja. Dugoročnom nezaposlenošću su ponajviše pogođene osobe sa srednjom stručnom spremom, od čega je 70% dugoročno nezaposlenih osoba sa SSS. Najmanji udio u nezaposlenosti imaju osobe sa višom i visokom stručnom spremom. Imajući u vidu iznesene činjenice, obrazovanje u strategiji razvoja BiH je prepoznato kao ključni prioritet u postizanju ciljeva za samoodrživ i ujednačen ekonomski razvoj, smanjenje siromaštva i uspješnu integraciju u Evropsku uniju.

1.1. Udio mladih u stopi nezaposlenih i njihova refleksija na krizu identiteta

S obzirom na veličinu i udio radno sposobnog stanovništva koje posjeduje samo osnovni nivo obrazovanja (35,2%) te (7,6%) radno sposobnog stanovništva koje nema nikakav oblik obrazovanja u ukupnom broju radno sposobne populacije, neaktivnost ove populacije zahtijeva posebnu pažnju javnih politika. Nimalo optimističan podatak jeste da je nezaposlenost u 2009. godini bila najveća upravo među mladima u dobi između 15 i 24 godine (47,5 %). U svrhu poređenja, u decembru 2009. godine stopa nezaposlenosti mladih u eurozoni bila je 21 %, a u cijeloj Evropskoj uniji je iznosila 21,4 %. Uglavnom, spomenute statistike ukazuju na zabrinjavajuću situaciju mladih od kojih je njih 82,7% bez radnog iskustva. Usko usmjerene četverogodišnje a naročito trogodišnje srednje škole proizvele su veliki broj ljudi koji nisu u mogućnosti da se jednostavno prilagode promjenama na tržištu rada, dok je potražnja za njihovim kvalifikacijama gotovo nestala usljed strukturnih reformi. Naime, dugoročna nezaposlenost mladih vodi gubitku kvalifikacija, demotivaciji, obeshrabrenosti, samomarginalizaciji i isključenosti iz lako zapošljive radne snage. U kombinaciji sa stambenim problemima čini da mladi

¹ U 2010. godini, Zakon o predškolskom uvođenju obaveznih 150 sati koje dijete treba da pohađa u godini pred polazak u školu. Kanton Sarajevo je za sada prvi koji je predložio izmjene zakona prema kojima bi prva dva razreda srednje škole bila obavezna.

² Izvor: Federacija Bosne i Hercegovine u brojkama 2011, Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Federalni zavod za statistiku Federacije Bosne i Hercegovine, Republički zavod za statistiku Republike Srpske. UDK 311.314 (497.6)

Ljudi zapadaju u stanje oĉaja i beznaĉa i nije rijetkost da se okreću drogama, alkoholu ili kriminalu, ili pak planiraju iseljavanje kao jednu od mogućnosti da sebi osiguraju dostojnu budućnost. „U kontekstu zapošljavanja mladih, ipak se prepoznaju i problemi specifiĉni za mlade. To su, naprimjer, nedostatak mehanizma koji bi osigurao postepenu tranziciju mladih iz pasivnog u radni dio populacije, nedostatak procesa kroz koje bi mogli steći potrebno iskustvo za prvo zapošljavanje, te nedostupnost finansijske podrške za njihove poduzetniĉke inicijative. Poseban problem predstavlja i ĉinjenica što se mladi gotovo u potpunosti osjećaju ovisnim o pomoći institucija pa su oĉekivanja od drŹave i njezine institucije nerealno visoka.—(Dulĉić, A., 22:2003). Razumijevanje specifikuma društvenog stanja u Bosni i Herecegovini treba proizaći iz ĉinjenica postratne revitalizacije pojedinih socijalnih sektora koji se u ovom momentu najviše odnose na generacije mladih koji su se našli u fazi brzih tranzicija i globalizacije. Nastala je nesigurnost prostora i položaja Źivljenja. Pri tome posebno se trebaju naglasiti razlike u shvatanjima odgovornosti i motivacije izmeĉu roditelja i mladih. Mladi danas Źive u svijetu koji njihovi roditelji u potpunosti ne prepoznaju i u kojem oni stoga ne mogu na isti naĉin funkcionirati kao modeli. Roditelji i tinejdŹeri mogu, dakako, imati iste ciljeve i vrednovanja, ali se njihova socijalna i psihološka situacija razlikuje. Meĉuim, grupni pritisak vršnjaka je najjaĉi kada govorimo o kratkoroĉnim i "socijalnim" faktorima, ali kada je rijeĉ o odlukama koje su presudne za Źivot, kao i o osnovnim vrednovanjima (npr. izboru obrazovanja), onda roditelji ipak imaju veći utjecaj nego drugovi. Kriza identiteta kod mladih ljudi uvjetovana je razliĉitim obrazovnim, društvenim i ideološkim podruĉjima: adolescencija, kao period koji sam po sebi je turbulentan i nosi promjene u stavovima i shvatanjima te konstituisanju sistema vrijednosti, posebno je stresan ukoliko se u njemu ne prepoznaju vizije za buduću Źivot. Źivot mladog ĉovjeka postaje opterećen pravim izborom školovanja i buduće profesije koji će ponuditi prije svega vlastitu sigurnost, ali i pospješiti pozitivnu sliku o sebi. Meĉuim, doŹivljaj nedovoljne sigurnosti i visokoga stepena neizvjesnosti ĉesto nalazimo u opisima stanja frustracije i nemogućnosti pojedinca da stvori i realizira druge psihološke potrebe i tako razvije svoje potencijale. Stvaranje budućeg zdravog društva temeljeno na pomoći mladih u pronalaženju sebe treba da bude imperativ institucija koje su statusom odgovorne za ovaj rast, prije svega škola, kako osnovnih tako i srednjih pa sve do visokih institucija koje profesionalnim kadrom trebaju pruŹiti mogućnost selekcije i orijentacije u izboru buduće karijere mladih. Nakon toga je neophodna suradnja sa drŹavnim institucijama koje će posredovati na trŹištu rada. Samo uzajmno povezanim transferom brige o rastu i razvoju jedne mlade individue moŹe se povećati stepen samouvjerenosti, društvene korisnosti i izgradnje pozitivne slike o sebi kod mladih. Za to je neophodna pomoć porodice i društvenih subjekata do momenta osamostaljivanja i formiranja društveno produktivne jedinice. Sporo otvaranje novih radnih mjesta i generalno niska potražnja za radnom snagom onemogućava apsorpciju priliva radne snage na trŹište rada. (Maslić Seršić, D.2008)

1.2. Neusklaĉenost obrazovne politike sa ponudom i potražnjom radne snage na trŹištu rada

Unutar kontingenta nezaposlenih postoji nesrazmjerno velika zastupljenost osoba sa odreĉenim profilima zanimanja što ukazuje na jaz izmeĉu ponude i potražnje na trŹištu rada. Takoĉer je oĉito da su pojedina zanimanja već sada deficitarna, meĉuim, potrebno je dodatno istraŹiti potrebe i trendove na trŹištu rada. Svaka ĉetvrta zaposlena osoba radi na poslovima koji su u potpunosti razliĉiti od usmjerenja vlastitog obrazovanja, što uzrokuje znaĉajne nedostatke znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla. Mladi sa završenim srednjim stručnim obrazovanjem imaju vrlo slabe izgleda na postojećem trŹištu rada. U najvećoj mjeri ne uspijevaju se zaposliti na poslovima za koje su se školovali. Obrazovni sistem, kakav je trenutno, krajnje neusmjereno proizvodi veliki broj kadrova

odrečenih profila i na taj način dovodi do prezasićenosti kadrovima određenih sektora, dok drugi sektori pate od hroničnog nedostatka kadra te je država primorana uvoziti "radnu snagu". Dugoročna praksa neusklađenosti ovih dvaju sektora dovela je BiH u situaciju u kojoj osobe koje su stekle određene vještine i znanja tokom obrazovanja ostaju nezaposlene jer njihova kvalifikacijska struktura ne odgovara zahtjevima tržišta rada. Federalni zavod za zapošljavanje putem svojih službi kontinuirano vrši analizu potreba tržišta rada za zanimanjima srednje stručne spreme i dostavlja je nadležnim ministarstvima obrazovanja i drugim relevantnim institucijama i ustanovama. Ova analiza treba poslužiti kao osnova za definiranje znanja, vještina i kompetencija koje se traže na tržištu rada, a posebno za izradu programa formalnog i neformalnog obrazovanja odraslih. Trenutno, podaci koji se prikupljaju ne oslikavaju detaljno potrebe tržišta rada te je nedovoljno uključen segment detaljne analize postojećeg stanja i dugoročno planiranje u skladu s podacima koji se prate. Ovakva situacija doprinosi da se upisna politika i odabir zanimanja mjere drugim parametrima kao što su kadrovski i materijalni uvjeti, a manje potrebama tržišta rada i politikom privrednog razvoja sredine u kojoj djeluju. Za postizanje sveobuhvatnih rezultata potrebno je uvezati i podsticati više tržišno orijentisane aktivnosti univerziteta i instituta te njihovu suradnju sa MSP. Pored toga, približavanje obrazovanju koje će doprinijeti razvoju novih preduzeća baziranih na znanju zahtijeva blisku saradnju između univerziteta i poduzetnika te znatno ulaganje u istraživanje. Smjer reformi u društvu treba da bude u vezi sa jačanjem socijalnog kapitala. Dok se fizički kapital odnosi na fizičke objekte, a ljudski kapital se odnosi na vlasništvo pojedinaca, socijalni kapital se odnosi na veze među pojedincima - socijalne mreže i norme međusobnog djelovanja i povjerenja što proizilazi iz njih. U tom smislu, socijalni kapital je u uskoj vezi sa, što bi neki rekli, "građanskom vrlinom". Razlika je što socijalni kapital skreće pažnju na činjenicu da je građanska vrлина najmoćnija kada je učvršćena u smislu mreže uzajamnih socijalnih odnosa. Društvo čestitih i izolovanih pojedinaca nije bogato u socijalnom kapitalu. U cilju povezanosti obrazovnog i privrednog sektora socijalni kapital upućuje na institucije, odnose i norme koji oblikuju kvalitet i kvantitet socijalne interakcije. Socijalni kapital nije samo zbir institucija koje su u društvu - to je "ljepilo" koje ga udružuje. (The World Bank, 1999) Socijalni kapital se u osnovi sastoji od aktivnih veza među ljudima: povjerenja, razumijevanja, vrijednosti i ponašanja koje povezuju ljude i zajednice i čini aktivnu suradnju mogućom (Cohen and Prusk 2001). Strukovno obrazovanje, obuku, sadržaj i metode rada treba kontinuirano prilagođavati trendovima na tržištu rada, što omogućuje sistem modularnog planiranja i povećano učešće socijalnih partnera u kontekstu socijalnog kapitala. Uz cjelokupno povećanje nivoa obrazovanja, potrebno je dati visoki stepen prioriteta na usmjeravanje prema poduzetništvu u toku formalnog obrazovanja, a posebno u okviru strukovnog obrazovanja.

2. Reforma obrazovne politike

Imajući u vidu hiperprodukciju određenih zanimanja kao i deficit određenih profila, možemo zaključiti da obrazovni sistem u BiH ne odgovara zahtjevima novog ekonomskog poretka i ne pruža znanja i vještine koji su potrebni mladim ljudima na tržištu rada. Shodno tome, veoma je važno povezati menadžment visokog obrazovanja s potrebama tržišta. Naime, potrebno je jasno definisati koja su zanimanja i stručne kompetencije društvenoj zajednici potrebni kako bi se postigao brzi razvoj i to ne samo u privrednom već u ostalim sferama društva. Na temelju tih pokazatelja sektor srednjeg i visokog obrazovanja treba da definiše svoju upisnu politiku te politiku finansiranja obrazovanja. Da bi se ova problematika dugoročno riješila, neophodno je da reforma tržišta rada prati reformu obrazovnog sistema i obrnuto. Nesklad ponude i potražnje može se ublažiti razvojem trening centara koji imaju za cilj sticanje znanja i usavršavanje vještina sa postojećim i očekivanim potrebama na

tržištu rada. Potrebna je bolja analitička podloga za targetiranje programa obuke koja bi ispitala poslodavaca i učesnika programa. Putem panel istraživanja na uzorku nezaposlenih dobijali bi se podaci o dinamici ulaska na tržište radne snage i izlaska sa tržišta radne snage.³

2.1. Promjene na nivou srednje škole u okviru EU VET II programa

Reforme strukovnog obrazovanja i obuke u Bosni i Hercegovini počele su 1997. god. u okviru PHARE VET programa, koji je finansirala Evropska unija i koji je trajao do kraja 2001. godine.⁴ Projekat je imao za cilj poboljšanje tržišta rada, povećanje standarda, obnovu nastavnih planova i programa, a zasnovan je na principima učenja tokom cijelog života. PHARE VET Bridging Program je nastavljen u okviru EU VET II. 1999. godine. Formirano je pilot Savjetodavno vijeće za strukovno obrazovanje i obuku, koje je prema preporukama "Funkcionalnog pregleda sektora obrazovanja u Bosni i Hercegovini"⁵ bilo dio pripreme Strategije razvoja strukovnog obrazovanja i obuke u Bosni i Hercegovini za period 2007. – 2013. godine. Vijeće ministara Bosne i Hercegovine usvojilo je Strategiju 11. aprila 2007. godine. Strategija navodi sljedeće preporuke: (i) Poboljšanje relevantnosti VET-a u odnosu na tržište rada; (ii) Napredak prema državnom kvalifikacijskom okviru za cjeloživotno učenje koje sadrži principe Evropskog kvalifikacijskog okvira (EQF); (iii) Upravljanje i rukovođenje VET sistemom; (iv) Osiguranje kvaliteta u strukovnom obrazovanju i obuci; (v) Borba protiv društvene marginalizacije i promoviranje društvene uključenosti; (vi) Jačanje kapaciteta institucija u VET sistemu; (vii) Legislativa. Unutar cjeloživotnog učenja poseban problem je permanentno obrazovanje odraslih, što je uvjet bez kojeg ne može dobro funkcionisati savremeno tržište rada. Permanentno obrazovanje stimuliše razvoj sistema stručnih kvalifikacija i kratkih specijalizovanih stručnih osposobljavanja, koji brzo odgovaraju na

potrebe tržišta rada i osiguravaju specijalna znanja i vještine. Ovaj problem u BiH je tek otvoren, a njegovo rješavanje će podrazumijevati novu regulativu, institucije i (re)investiranja. Polovinom 2008. godine usvojen je Okvirni zakon o srednjem stručnom obrazovanju i obuci u BiH koji, zajedno sa prethodno usvojena četiri zakona iz oblasti obrazovanja na državnom nivou, čini zaokruženi set osnovne zakonske regulative obrazovanja u BiH, temeljene na vrijednostima koje afirmiše EU.

2.2. Promjene na nivou osnovne škole u kontekstu primjene Indexa inkluzivnosti

U kontekstu uvođenja inovacija u menadžmentu obrazovanja u kontekstu podrške inkluzivnog razvoja školske klime, u osnovnim školama u Bosni i Hercegovini se model Indexa inkluzivnosti počeo koristiti još 2006. godine. Danas se metodologija Indexa inkluzivnosti aktivno koristi u 27 općina u BiH, unutar inicijative „Inkluzivne škole – inkluzive zajednice—koje su pokrenute od strane Save the Children UK, Misije OSCE-a u BiH i Save the Children Norway. Osnovna ideja Indexa inkluzivnosti

³ Reforma politika zapošljavanja, Izvještaj o analizi stanja i uspostava informatičkog sistema tržišta rada“ (EuropeAid/123680/C/SER/BA)

⁴ Na osnovu člana 17. Zakona o Vijeću ministara Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, br. 30/03, 42/03 i 81/06), Vijeće ministara Bosne i Hercegovine, na 6. sjednici održanoj 11. aprila 2007. godine, usvojilo je Strategiju razvoja stručnog obrazovanja i obuke u BiH za period 2007. – 2013. godine.

⁵ Funkcionalni pregled sektora obrazovanja u Bosni Hercegovini“, str. 86. Pregled pripremljen u okviru EU CARDS Programa za BiH.

je učestvovanje svih članova škole i školskog okruženja u jednoj zajednici u procesu samovrednovanja, planiranja i održavanja pozitivnih promjena, kroz stvaranje i provođenje školskog razvojnog plana. To znači da je u svakom segmentu života i rada škole potrebno osigurati aktivno sudjelovanje svih zainteresovanih za obrazovni proces, a to su učenici, roditelji/staratelji, osoblje škola i predstavnici privrednih subjekata, organizacija i institucija lokalne zajednice u kojoj škola djeluje. Oni posjeduju različita iskustva, znanja, vještine i stavove koji školsku zajednicu doživljavaju, procjenjuju i oblikuju iz vlastite perspektive. Ukoliko škola želi stvarni napredak i razvoj, ova mišljenja, znanja i iskustva moraju se uvažavati i integrisati u svaki segment života i rada škole. Prema Indexu, ostvarivanje promjena u školi je stalni ciklus koji prolazi kroz pet faza, a to su: upoznavanje sa metodologijom Indexa inkluzivnosti; procjena stanja u školi; kreiranje školskog razvojnog plana; provođenje planom definisanih aktivnosti, faza praćenja i evaluacije napretka koji škola ostvaruje. U prvoj fazi škola treba da organizuje trening upoznavanja sa sadržajem Indexa i načinom upotrebe. Sljedeći korak je procjena stanja u školi u kojoj treba provesti istraživanje tri dimezije inkluzivnosti koje su navedene u Indexu, a to su kultura i klima koja se njeguje u školi, obrazovna politika koju škola vodi i praktičan rad sa učenicima uz saradnju sa roditeljima. Index nudi materijal za procjenu ovih dimenzija, a on se sastoji od 43 pokazatelja inkluzivnosti (za svaku navedenu oblast od 5 do 11 pokazatelja). Budući da je za učesnike procjene: učenike, zaposlenike škole, roditelje/staratelje, predstavnike centra za socijalni rad, doma zdravlja, policije, nevladinih organizacija, privatnih poduzetnika, vlasti ili druge članove iz lokalne zajednice bitno potpuno razumijevanje svakog pokazatelja, u Indexu su navedene i grupe pitanja koja pomažu da se razumije značenje svakog pokazatelja. Na ovaj način škola može da istražuje i one aspekte koji se obično ne uključuju u tradicionalni sistem evaluacije rada škola, koji su „ispod površine— a odnose se na kvalitet međuljudskih odnosa koji imaju utjecaj na opću klimu u školi. Polazeći od ideje da je svaka školska zajednica jedinstvena, Index ostavlja slobodu školama da se prema vlastitim specifičnostima prilagode pokazatelji i pitanja koje će koristiti u procesu samoprocjene. Nalazi koji se dobiju procjenom stanja u školi uzimaju se u obzir i postaju prioriteti budućeg razvoja koji se uvrstavaju kao ciljevi i zadaci u školski razvojni plan. Provođenje ovakvog školskog razvojnog plana, kao četvrta faza, ima za cilj da svi učenici, zaposlenici i drugi saradnici proaktivno doprinose unapređenju procesu odgoja i obrazovanja u školi, tako da svako pojedinačno preuzme dio zadataka i odgovornosti u provođenju aktivnosti iz školskog razvojnog plana. Za ostvarivanje školskog razvojnog plana neophodno je koristiti različite resurse, a Index pomaže školi da pored postojećih iznalazi neiskorištene resurse unutar škole i šire zajednice, te na taj način uvećava mogućnosti za otklanjanje prepreka procesu učenja i učestvovanja u obrazovanju. Škola treba stalno da unapređuje suradnju sa zajednicom i da zajedno s njom istražuje i razvija aktivnosti koje će doprinijeti razvoju škole. Posljednja faza prema Indexu je faza evaluacije ili procjene promjena koje su se desile u toku provođenja aktivnosti iz školskog razvojnog plana, što opet pomaže školi da utvrdi nove prioritete razvoja. Jednom upotrijebljena metodologija Indexa inkluzivnosti zasigurno će započeti nove procese razvoja škole, ali treba imati na umu da je suština zasnovana na stalnom ciklusu samoprocjene, određivanju novih prioriteta razvoja i redovnom praćenju ostvarenih promjena.

2.3. Upotreba indeksa inkluzivnosti u SWOT analizi

Proces razvoja škole prema inkluzivnim vrijednostima počinje sa formiranjem mješovitog tima ili grupe, sastavljene od predstavnika svih članova škole i školske zajednice, koja se u indeksu naziva koordinaciona grupa. Ovo tijelo istražuje, vodi i koordiniše aktivnosti koje unapređuju školski inkluzivni razvoj. U Indexu je data mogućnost da djeca na časovima odjeljenjskih zajednica zajedno sa nastavnicima konkretno doprinesu radu koordinacione grupe, a time i unapređuju rad škole. Na

časovima odjeljenjskih zajednica u VIII razredu, koristeći metodologiju Indexa inkluzivnosti, učenici razmišljaju i iznose svoje stavove o razvojnom planu škole. Kroz instrumentarij pokazatelja inkluzivnosti, zatim SWOT analizu i učenici procjenjuju inkluzivnost škole i pronalaze ideje za pokretanje malog biznisa ili projekta na nivou škole koji ima za cilj unapređenje inkluzivnosti škole. U cilju većeg angažovanja nastavnog osoblja, učenika i njihovih roditelja Index nudi primjer razrednog ugovora koji podiže ličnu odgovornost za preuzimanje dogovorenih zadataka iz akcionog plana, kako kod djece tako i kod roditelja i nastavnika. Treba naglasiti da Index naglašava važnost razmjene ideja, mišljenja i stavova, pa tako motivira djecu i roditelje da diskutuju o svim pitanjima koja su od interesa učenika.

3. Stopa izdvajanja BDP-a u obrazovanju

Uvođenje evropskih standarda u obrazovanje implicira potrebu analize iznosa, načina i efekata javnog finansiranja obrazovanja, naročito kada je u pitanju visoko obrazovanje. Do sada se u BiH za obrazovanje izdvajalo 6,3 % BDP-a od čega 4 % pripada stopi kapitalnih ulaganja koja podrazumijevaju ulaganje u razvoj i modernizaciju obrazovanja. Najveći postotak finansijskih sredstava i to čak 88 % izdvaja za plate nastavnika i ostale uposlenike u obrazovanju. Primjetno je značajno manje trošenje sredstava na programe obuke, prekvalifikacije i dokvalifikacije. Iako su učinjeni značajni pomaci u uspostavljanju legislative, po ocjeni OSCE-a, reforme u obrazovanju na sva tri nivoa obrazovanja se ne odvijaju željenim tokom.⁶ Postoje brojna odstupanja i manjkavosti koje se tiču ispunjavanja obaveza BiH u oblasti obrazovanja, a dinamika reforme znatno je usporena time što ne postoji efikasan koordinacijski mehanizam na državnom nivou⁷.

4. ZAKLJUČAK

Neusklađenost obrazovnog sistema i tržišta rada moguće je u značajnoj mjeri prevladati kroz temeljitije praćenje ishoda za pojedine obrazovne profile, koordinaciju obrazovnih sadržaja s poslodavcima i relevantnom izvanškolskom praksom u svim oblicima obrazovanja. S obzirom na postojeći sistem profesionalne orijentacije, u osnovnim školama u gotovo svim kantonima i entitetima postoji potreba da se uvede ili ojača sistem profesionalne orijentacije. Proces profesionalne orijentacije neophono je jačati kroz: profesionalno savjetovanje, školsku orijentaciju poziva, profesionalno usmjeravanje, profesionalno praćenje savjetodavnih kandidata pri njihovom proglašavanju u procesima obrazovanja i rada i raspoređivanja zaposlenosti radnika u odnosu na profesionalnu kvalifikaciju. Predloženi koraci u profesionalnom savjetovanju i vođenju svakako omogućuju da se kroz utvrđivanje pravaca stručnog obrazovanje osigura najveća profesionalnost i uspješnost u budućem pozivu. U kontekstu smanjenja stope nepismenosti neophodno je razmotriti opcije uvođenja obaveznog srednjeg obrazovanja kao pružanja jednakih mogućnosti svoj djeci da završe srednju školu i osiguraju sebi bolju budućnost sticanjem znanja i kvalifikacija. Također je bitno da se u svim

⁶ Usvajanje : Okvirnog zakona o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini (Sl.gl. 59/07), Okvirnog zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju u Bosni i Hercegovini (Sl.gl. 88/07), Zakona o Agenciji za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje (Sl.gl.88/07), Okvirnog zakona o srednjem strukovnom obrazovanju i obuci u Bosni i Hercegovini (Sl.gl. 63/08). Strategija razvoja strukovnog obrazovanja i obuke u Bosni i Hercegovini za period 2007. – 2013. godine.

⁷ Misija OSCE-a u Bosni i Hercegovini <http://www.oscebih.org/education/bos/role.asp?d=2>

srednjim školama uvede upisni prag kako ne bi veliki dio upisnih kvota ostao neispunjen. Ostaje otvoreno pitanje na koji način da se kreiraju mehanizmi zaštite na tržištu rada kako bi se eliminirala diskriminacijska praksa, nepotizam i korupcija. Također, s obzirom na činjenicu da u velikom broju slučajeva poslodavci traže značajno radno iskustvo, ostaje pitanje na koji način da mladi steknu znanja, vještine i kompetencije bez prethodnog zaposlenja.

LITERATURA:

1. Branković N. *Obavezno srednje obrazovanje, ambijent i perspektiva*, Centar civilnih inicijativa, Tuzla, 2010. godina
2. Dulčić A. *Nacionalni program djelovanja za mlade*, Državni zavod za zaštitu obitelji, materinstva i mladeži, Zagreb, 2003. godina
3. Janković P. *Školska pedagogija*, Učiteljski fakultet, Sombor, 2002. godina
4. Maslić Seršić, D., Trkulja, D., *Nesigurnost posla kao predmet istraživanja u psihologiji: teorije, operacionalizacije, nalazi*, Nacionalna zaklada za znanost, visoko školstvo i tehnološki razvoj Republike Hrvatske, Filozofski fakultet, Zagreb, 2008. godina
5. Richard J., Michael R., *Tržišta rada i socijalna politika u Centralnoj i Istočnoj Evropi*. D.C.: Svjetska banka, Washington, 1994. godina

Pregled odabranih izvještaja:

1. *Analiza stanja u oblasti malih i srednjih preduzeća*, Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća, 2007. godina
2. *EBRD. Transition report update 2007*, ISSN 1756-9028, maj 2007.
3. Finalni izvještaj pripremljen za potrebe izrade omladinske politike BiH *Mladi trebaju omladinsku politiku* www.mladi.gov.ba. 2008. godina
4. IMF Country Report No. 07/269 *Međunarodni monetarni fond. Bosnia and Herzegovina: Selected Issues*, 2007. godina
5. *Izvještaj o radu Republičke agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća*, 2008. godina
6. *Integrated Guidelines for Growth and Jobs (2005-2008)*, COM(2005) 141 final, 2005/0057 (CNS), Evropska komisija, Brisel, year, 2005
7. *Izvještaj o progresu – radni dokument osoblja Komisije*, Evropska komisija, Bosna i Hercegovina, Brisel, 2006. godina
8. *“Implementing the Community Lisbon Programme – Modern SME policy for Growth and Employment”*, COM (2005) 551 final, Evropska komisija, 2005.
9. *Report on the Functioning of the Transitional Arrangements set out in the 2003 Accession Treaty (period 1 May 2004–30 April 2006)* COM(2006) 48 final, Evropska komisija, Brisel, year 2006
10. *Socijalna inkluzija u Bosni i Hercegovini*, UNDP, Nacionalni izvještaj o humanom razvoju 2007. Sarajevo, 2007. godina
11. *Srednjoročna razvojna strategija BiH 2004-2007*. Revidirani dokument, Direkcija za ekonomsko planiranje, Sarajevo, 2007. godina
12. *Statistika tržišta rada*, Agencija za rad i zapošljavanje Bosne i Hercegovine, Sarajevo, 2009. godina
13. *“Think Small First - a Small Business Act for Europe”*. Evropska komisija, Brisel, 25. juni 2008.

Prof.dr.sc. Refik Ćatić¹

Mr.sc. Danijela Hamzić²

UTJECAJ SOCIODEMOGRAFSKIH OBILJEŦJA NEZAPOSLENIH OSOBA NA PONAŠANJA KOJA ODREĐUJU AKTIVNO TRAŦENJE POSLA

SATETAK

Problematika nezaposlenosti u velikoj mjeri odreĎuje sveukupnu društvenu dinamiku.

Ovo istraživanje osvještava fenomen aktivnog traženja posla, koji je sastavni dio zakonske regulative (Zakon o posredovanju u zapošljavanju i socijalnoj sigurnosti nezaposlenih osoba, „Sl. novine Federacije BiH—, b 41/01 i 22/05).

Preispitivanje utjecaja psihosocijalnih faktora na aktiviranje nezaposlenih osoba trebalo bi da pokrene interesovanje za ovu tematiku. Time bi se okrenuli potrebama nezaposlenih osoba u smislu osposobljavanja kroz dodatne obuke (prekvalifikacije i dokvalifikacije) i sticanja razliĎitih vještina bitnih za zaposlenje. PraktiĎan znaĎaj se ogleda i u potrebi za pružanjem psihosocijalne podrške, a sve u okvirima usmjerenim ka zaposlenju.

Cilj rada je ispitati u kojoj mjeri i na koji naĎin odreĎene sociodemografske karakteristike nezaposlenih osoba utjeĎu na ponašanja koja odreĎuju aktivno traženje posla. Preciznije, Ŧelimo ispitati da li sociodemografske karakteristike doprinose aktivnijem traženju posla.

Povezanost sociodemografskih obiljeŦja nezaposlenih osoba i ponašanja koja odreĎuju aktivno traženje posla je predmet istraživanja ovog rada.

Problem istraživanja postavljen u tematici ovog rada jeste ispitati u kojoj mjeri i na koji naĎin sociodemografska obiljeŦja nezaposlenih osoba utjeĎu na intenzitet aktivnog traženja zaposlenja, Ŧj. da li i koliko Ďesto nezaposlene osobe aktivno traže zaposlenje s obzirom na njihov socijalni status.

Istraživanjem smo utvrdili da muškarci i Ŧene posao traže podjednako Ďesto, nezaposleni mlaĎe i zrele dobi (15 do 35 godina) posao traže ĎešĎe nego ostali, dok ga najrjeĎe traže osobe od 46 do 55 godina. Nezaposleni visokog obrazovanja su aktivniji u traženju posla, kao i osobe koje Ŧive u lošijim materijalnim prilikama, te one Ďiji je period nezaposlenosti kraĎi.

Ključne rijeĎi: nezaposlenost, sociodemografska obiljeŦja, aktivno traženje posla

1. UVOD

Posao Ďini sastavni dio Ŧivota gotovo svake osobe od njenog ulaska u odraslu dob do starosti. Dobijanje stalnog radnog mjesta pojedincu je važno ne samo zbog ekonomske sigurnosti njega i njegove porodice (zadovoljenje potrebe za sigurnošĎu), već i zbog zadovoljenja drugih potreba poput samopoštovanja i samoaktualizacije. Motivacija za radom koja se Ŧe dalje od zadovoljenja osnovnih

¹ Prof.dr.sc. Refik Ćatić, redovni profesor, Univerzitet u Zenici, Fakultetska 3

² Mr.sc. Danijela Hamzić, diplomirani psiholog, JU SluŦba za zapošljavanje ZDK, Adolfa Goldbergera 6

potreba (sigurnost u zadovoljavanje osnovnih životnih potreba) vidljiva je iz studija koje pokazuju kako bi većina Amerikanaca nastavila raditi čak i kada bi npr. naslijedili novac u količini koja bi im omogućila lagodan život bez brige za budućnost (Morse i Waiss, 1955.; Kaplan i Tausky, 1972.; Ispitivanje javnog mišljenja, 1980.; sve prema Vander Zanden, 1990.). Činjenica da rade posao za koji su plaćeni daje im osjećaj kako je njihov rad društveno vrijedan čime dobijaju poštovanje od drugih ljudi, ali i razvijaju samopoštovanje. Ukoliko uz to na svom poslu razvijaju vlastite sposobnosti i osjećaju zadovoljstvo, najviše potrebe, one za samoaktualizacijom, bivaju barem djelomično ispunjene.

Posao ima i socijalnu funkciju; radno mjesto čovjeku najčešće omogućava i socijalne interakcije koje su važan izvor zadovoljenja afilijacijskih potreba. Također, posao je i izvor društvenog statusa i prestiža te može biti i izvor čovjekovog identiteta, samopoštovanja i uvjerenja o vlastitoj vrijednosti. Većina radnosposobnih osoba želi, ali i mora raditi kako bi uzdržavali sebe i svoje porodice, no mnogi su neželjeno nezaposleni. U Bosni i Hercegovini je također velik broj onih koji su ostali bez posla, ili još nisu ni ušli u svijet rada zbog bezuspješne potrage za poslom.

S obzirom na prikazanu važnost rada za većinu osoba, ne čude brojni nalazi da gubitak posla i nezaposlenost predstavlja ne samo bolno i stresno iskustvo, već može značajno utjecati na pogoršanje mentalnog zdravlja osobe (Kessler, House i Turner, 1987; prema Vander Zanden, 1990.; Cassidy, 1994; Broman, Hamilton i Hoffman, 2001.; Cassidy, 2001.; Goldsmith i Veum, 1996.). Posljedice mogu biti fatalne jer, kako navodi Brenner (1982; prema Vander Zanden, 1990.), povećanje stope nezaposlenosti u nekoj državi za 1% i višegodišnje održavanje te više stope prati 4,1 postotno povećanje stope samoubojstava i 4,3% više mentalno oboljelih osoba primljenih u psihijatrijske ustanove prvi put.

Činjenica da je aktivno traženje posla dugoročno najkorisniji odgovor na nezaposlenost, jer najvjerojatnije dovodi do ponovnog zaposlenja, bila je osnova za provođenje istraživanja. Ono što nas je zanimalo jeste da li i koja od sociodemografskih obilježja utječu na to da li su nezaposlene osobe aktivnije u traženju posla. Prema tome, cilj rada je ispitati u kojoj mjeri i na koji način određene sociodemografske karakteristike nezaposlenih osoba utječu na ponašanja koja određuju aktivno traženje posla. Preciznije, želimo ispitati da li sociodemografske karakteristike doprinose aktivnijem traženju posla.

Da bismo to ispitali, primijenili smo Skalu intenziteta traženja posla (Warr i Jackson, 1984) i Upitnik „Sociodemografske karakteristike ispitanika“ (Čatić i Hamzić, 2011). Primjenom statističkog paketa SPSS 18.00 for Windows u procesu obrade podatka došli smo do saznanja da pojedina sociodemografska obilježja nezaposlenih osoba imaju utjecaj na to koliko često osobe aktivno traže posao.

2. Teoretska orijentacija

2.1. Aktivno traženje posla

Federalno ministarstvo rada i socijalne politike je na osnovu člana 19. Zakona o posredovanju u zapošljavanju i socijalnoj sigurnosti nezaposlenih osoba („Sl. novine Federacije BiH—br. 41/01 i 22/05) i člana 6. Zakona o zapošljavanju stranaca („Sl. novine Federacije BiH—br. 8/99), donijelo Pravilnik o evidencijama u oblasti zapošljavanja, a koji službe za zapošljavanje primjenjuju u svom radu. Član 5. ovog pravilnika (kao i član 3.a Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o posredovanju u zapošljavanju) govori o tome šta se podrazumijeva pod pojmom „aktivno traženje posla“.

„Aktivno traženje posla i raspoloživost za rad, pored uvjeta propisanih Zakonom, podrazumijevaju sva djelovanja osobe i Službe usmjerena na pronalaženje zaposlenja koje odgovara stručnim, radnim i osobnim sposobnostima i vještinama nezaposlene osobe—.

Nadalje, aktivno traženje posla obuhvata:

- a) redovno javljanje Službi za zapošljavanje propisano Pravilnikom
- b) podnošenje molbi poslodavcima i javljanje na oglase i konkurse,
- c) pridržavanje programa profesionalne orijentacije, obuke i prekvalifikacije.

Pridržavanje programa profesionalne orijentacije, obuke i prekvalifikacije podrazumijeva:

- učešće nezaposlene osobe u grupnom informiranju,
- individualna savjetovanja u cilju utvrđivanja stručnih, radnih i ličnih sposobnosti i sklonosti nezaposlene osobe,
- učešće u organizovanim aktivnostima prekvalifikacije, dokvalifikacije i stručnog osposobljavanja.

Ukratko rečeno, traženje posla podrazumijeva planiranje aktivnosti traženja posla, informisanje i kontinuirano praćenje konkursa za posao te unapređenje vlastitih vještina i načina traženja posla. Plan aktivnog traženja posla započinje odlukom da želimo raditi i da ćemo aktivno raditi na tome da postignemo svoj cilj – naći radno mjesto koje će odgovarati našim potrebama, znanjima i vještinama te potrebama poslodavca.

Rezultati meta-analize pokazuju da je aktivno traženje posla važan prediktor ponovnog zaposlenja (Kanfer i sar., 2001, prema Kinicki i sar., 2003). S obzirom da bi većina nezaposlenih željela biti u plaćenom radnom odnosu (Warr i Jackson, 1984), potrebno je osvrnuti se baš na tu strategiju: aktivno traženje posla.

Iako aktivno traženje posla vjerovatnije od ostalih strategija vodi željenom cilju - ponovnom zaposlenju, ni ono ga ne garantira. Naime, mogućnost ponovnog zaposlenja ovisi i o nekim drugim faktorima nad kojima nezaposlena osoba nema nikakve kontrole, kao što je stanje na tržištu rada. Zbog toga je aktivno traženje posla često vrlo obeshrabrujući proces.

Stalna odbijanja i nesigurnost utječu prilično negativno na psihičko zdravlje nezaposlenog (Wanberg, 1997, prema McKee-Ryan i sar., 2003).

Ponašanja vezana za aktivno traženje posla se u istraživanjima najčešće mjere ili kao intenzitet traženja posla ili kao raznolikost upotrebljavanih strategija. Nezaposlene osobe se međusobno razlikuju po intenzitetu kojim aktivno traže posao. Brojna istraživanja pokušala su utvrditi varijable koje doprinose toj varijabilnosti, odnosno prediktore kojim bi se intenzitet traženja posla mogao predvidjeti.

Wanberg, Watt i Rumsey (1996) kao najvažnije su naglasili visoko samopoštovanje, finansijske potrebe, predanost zaposlenju, socijalnu podršku, savjesnost i procjenu negativnosti situacije nezaposlenosti.

Neki rezultati upućuju da duže nezaposleni rječe traže posao (Feather, 1982, prema Wiener i Oei, 1999), druga istraživanja nisu našla nikakvu povezanost (Warr i Jackson, 1984), a načina je i pozitivna povezanost traženja posla i dužine nezaposlenosti (Feather i O'Brien, 1987, prema Wiener i Oei, 1999).

Feather (1982, prema Taris i sar., 1994) smatra da je samo traženje posla određeno namjerom traženja posla, a ona opet ovisi o procjeni pozitivnosti, odnosno negativnosti trenutnog stanja. Znači, nezaposlene osobe koje svoje stanje procijene negativnijim bit će više motivirane da traže posao. Na takav način bi se mogli objasniti i mnogi drugi rezultati nađeni u literaturi.

Vinokur i Caplan (1987), uz važnost socijalne podrške za traženje posla navode još tri kategorije mogućih varijable koje bi mogle povećati motivaciju za traženje posla. Prva se odnosi na procjenu pozitivnosti eventualnog ponovnog zaposlenja. Dva najvažnija aspekta te procjene su finansijsko stanje i psihološka važnost posla osobi. U drugu kategoriju varijabli ide percepcija nezaposlene osobe o uspješnosti pokušaja traženja posla. Neke osobine ličnosti također se smatraju bitnima za predviđanje traženja posla; osobe s unutrašnjim lokusom kontrole vjerovatno će intenzivnije tražiti posao. U njihovom istraživanju pokazalo se da je najbolji prediktor samom intenzitetu traženja posla namjera za traženje posla, a tu namjeru objašnjavaju socijalna podrška, percipirana efikasnost i finansijske teškoće.

3. Metodologija istraživanja

3.1. Predmet istraživanja

Nezaposlenost predstavlja stresno iskustvo za većinu ljudi jer ugrožava zadovoljenje osnovnih životnih potreba, ali i viših potreba za samopoštovanjem, poštovanjem od drugih itd. Pronalaženje stalnog radnog mjesta jedan je od osnovnih životnih ciljeva svake nezaposlene osobe. Brzina ostvarenja tog cilja ovisi o mnogim faktorima, no jedan od osnovnih je količina uloženog truda i ponašanje usmjereno ka dolaženju do njega.

Povezanost sociodemografskih obilježja nezaposlenih osoba i ponašanja koja određuju aktivno traženje posla je predmet istraživanja ovog rada.

3.2. Problem istraživanja

Problem istraživanja koji je postavljen u tematici ovog rada jeste ispitati u kojoj mjeri i na koji način sociodemografska obilježja nezaposlenih osoba utječu na intenzitet aktivnog traženja zaposlenja, tj. da li i koliko često nezaposlene osobe aktivno traže zaposlenje s obzirom na njihov socijalni status.

3.3. Cilj istraživanja

Cilj rada je ispitati u kojoj mjeri i na koji način određene sociodemografske karakteristike nezaposlenih osoba utječu na ponašanja koja određuju aktivno traženje posla. Preciznije, želimo ispitati da li sociodemografske karakteristike doprinose aktivnijem traženju posla. Samo zaposlenje, kao mogući ishod aktivnog traženja posla, nije bilo naš fokus.

3.4. Zadaci istraživanja

- Utvrditi sociodemografske karakteristike nezaposlenih osoba
- Utvrditi intenzitet aktivnog traženja posla nezaposlenih osoba.
- Ispitati da li postoje razlike u intenzitetu aktivnog traženja posla među pripadnicima različitih sociodemografskih skupina.

3.5. Istraživačke hipoteze

H₁: Pretpostavljamo da najveći broj ispitanika čine oni koji svakodnevno aktivno traže posao.

H₂: Pretpostavljamo da postoji statistički značajna razlika u intenzitetu aktivnog traženja posla kod ispitanika pripadnika različitih sociodemografskih skupina.

Za obradu podataka i izračunavanje potrebnih parametara korišten je statistički paket SPSS 18.00 for Windows.

3.6. Instrumentarij

Instrumentarij koji je korišten u ovom istraživanju, a koji se nalazi u Prilogu 1., čine:

1. Skala –Intenzitet traženja posla—(Warr i Jackson, 1984).
2. Upitnik sociodemografske karakteristike ispitanika (Ćatić i Hamzić, 2011).

3.7. Uzorak ispitanika

U istraživanju su učestvovalе osobe prijavljene na evidenciji JU Služba za zapošljavanje Zeničko-dobojskog kantona iz svih općina Kantona: Zenica, Kakanj, Visoko, Breza, Vareš, Olovo, Tepeče, Zavidovići, Maglaj, Tešanj, DoboЈ-Jug i Usora. Uzorak je činilo 219 osoba. Upitnici pet osoba su izbačeni iz obrade jer su sadržavali čestice koje ispitanici nisu vrednovali.

4. Interpretacija rezultata istraživanja sa diskusijom

Nakon prikupljanja i unosa rezultata u matricu podataka, a uz pomoć programa SPSS -18.00 urađena je analiza u skladu sa navedenim problemima istraživanja.

4.1. Sociodemografske karakteristike ispitanika

Prvi postavljeni zadatak istraživanja bio je utvrditi sociodemografske karakteristike nezaposlenih osoba koje su činile uzorak. U sljedećih šest tabela su one i predstavljene.

Tabela 1.: Uzorak ispitanika prema spolu

Spol	f	%
Muški	85	39.7
Ženski	129	60.3
Ukupno	214	100.0

Iz Tabele 1. vidimo da je od ukupnog broja ispitanika (214) muškaraca bilo 85 (39.7%), dok je 129 (60.3%) bilo žena.

Tabela 2: Uzorak ispitanika prema godinama starosti

Godine starosti	f	%
od 15-25	152	71.0
od 26-35	52	24.3
od 36-45	7	3.3
od 46-55	3	1.4
Ukupno	214	100.0

Najveći broj ispitanika su činile osobe do 25 godina starosti, i to njih 152 (71%), dok je svega tri osobe (1.4) činilo starosnu skupinu od 46-55 godina.

Tabela 3.: Uzorak ispitanika prema školskoj spremi

Stepen školske spreme	f	%
Osnovna škola	6	2.8
Srednja škola	147	68.7
Viša škola	8	3.7
Fakultet	53	24.8
Ukupno	214	100.0

Što se tiče školske spreme, najveći broj ispitanika, njih 147 (68.7%) ima završenu srednju školu (68.7%), zatim slijede ispitanici sa završenim fakultetom, 53 (24.8%), te potom osobe sa završenom višom školom, njih 8 (3.7%), dok je njih 6 (2.8%) sa završenom osnovnom školom.

Tabela 4.: Uzorak ispitanika prema bračnom statusu

Bračni status	f	%
Oženjen	39	18.2
Neoženjen	175	81.8
Ukupno	214	100.0

Od ukupnog broja ispitanika, njih 175 (81.8%) nije u braku, dok je preostalih 39 (18.2%) oženjeno/udato.

Tabela 5.: Uzorak ispitanika prema materijalnim prilikama

Materijalne prilike	f	%
Veoma dobre	12	5.6
Dobre	88	41.1
I dobre i loše	92	43.0
Loše	18	8.4
Veoma loše	4	1.9
Ukupno	214	100.0

Iz Tabele 5. vidimo da 92 ispitanika (43%) procjenjuju svoje materijalne prilike i dobrim i lošim, nadalje 88 ispitanika (41.1%) za materijalne prilike u kojima žive kažu da su dobre, za 18 ispitanika (8.4%) procjena je da su materijalne prilike u kojima žive loše, za 12 ispitanika (5.6%) su veoma

dobre, dok 4 ispitanika (1.9%) svoje materijalne prilike procjenjuje kao veoma loše. Naravno da treba voditi računa o interpretaciji ovih procjena, jer sama procjena ovisi o većem broju faktora, između ostalog o broju članova porodice općenito, o broju članova unutar porodice koji su zaposleni i sl.

Tabela 6.: Uzorak ispitanika prema dužini trajanja nezaposlenosti

Dužina trajanja nezaposlenosti	F	%
Do 6 mjeseci	86	40.2
Od 7 mjeseci do 3 godine	73	34.1
Duže od 3 godine	55	25.7
Ukupno	214	100.0

Od ukupnog broja ispitanika, njih 86 (40.2%) je nezaposleno do 6 mjeseci, zatim 73 (34.1%) je bez posla od 7 mjeseci do tri godine, dok ih je 55 (25.7%) nezaposleno duže od tri godine.

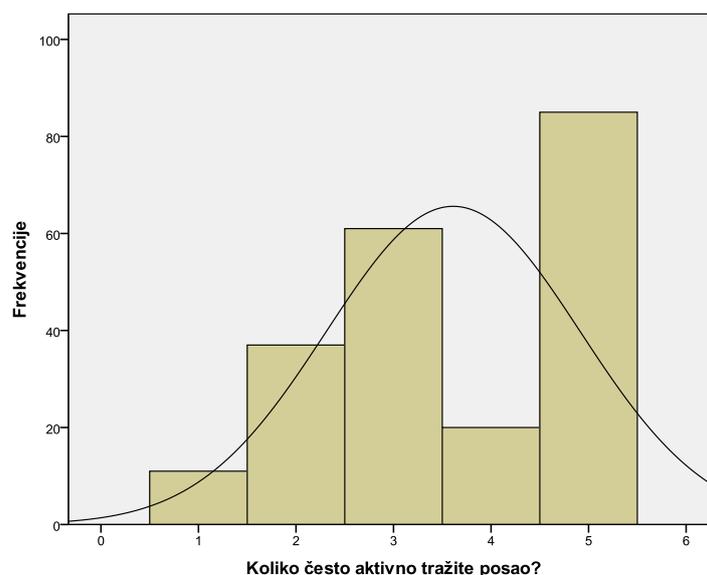
4.2. Deskriptivna analiza skale aktivnog traženja posla

Drugi postavljeni zadatak je bio utvrditi intenzitet aktivnog traženja posla nezaposlenih osoba. U tu svrhu, izračunate su deskriptivne statističke vrijednosti za navedenu varijablu, a prikazane su u narednoj tabeli.

Tabela 7.: Deskriptivna statistika – skala aktivno traženje posla

Deskriptivna statistika	Ukupan broj ispitanika	Minimum	Maksimum	Aritm. sredina	St. devijacija
Koliko često aktivno tražite posao?	214	1	5	3.61	1.302
Validni N	214				

Grafikon 1.: Distribucija rezultata na skali aktivno traženje posla



Intenzitet traženja posla smo obuhvatili jednim pitanjem, a rezultati se kreću od 1, što označava da osoba uopće aktivno ne traži posao, 2 označava da osoba rijetko traži posao, samo kad je nešto potakne, 3 označava da osoba traži posao nekoliko puta mjesečno, 4 označava da osoba traži posao nekoliko puta sedmično, te rezultat 5 ukazuje na svakodnevnu potragu za poslom. Na uzorku od 214

ispitanika, aritmetička sredina mjere intenziteta traženja posla iznosi 3,61 uz standardnu devijaciju od 1,302. Grafikon 1. prikazuje distribuciju odgovora ispitanika na pitanje o intenzitetu traženja posla. Uviđamo da se ne radi o normalnoj distribuciji rezultata, što je i bilo za očekivati. Ono što se nadalje uočava jeste da, umjesto kontinuiranog rasta, dolazi do pada frekventnosti četvrtog ponuđenog odgovora, a nakon toga i veliki porast biranja petog ponuđenog odgovora.

Da bismo provjerili prvu postavljenu hipotezu koja je glasila: „Pretpostavljamo da najveći broj ispitanika čine oni koji svakodnevno aktivno traže posao—uradili smo ajtem analizu skale aktivnog traženja posla.

Tabela 8.: Skala aktivno traženje posla – ajtem analiza

Koliko često aktivno tražite posao?		F	%
1.	Ne tražim ga uopće	11	5.1
2.	Rijetko, samo kad me nešto potakne	37	17.3
3.	Nekoliko puta mjesečno	61	28.5
4.	Nekoliko puta sedmično	20	9.3
5.	Svakodnevno	85	39.7
Ukupno		214	100.0

Analizirajući Tabelu 8, uviđamo da od ukupnog broja ispitanika (214), njih 85 (39.7%) posao traži svakodnevno. Nadalje, 61 ispitanik (28.5%) posao traži nekoliko puta mjesečno, 37 ispitanika (17.3%) posao traži rijetko, samo kad ih na to nešto potakne, 20 ispitanika (9.3%) posao traži nekoliko puta sedmično, dok 11 ispitanika (5.1%) uopće ne traži posao. Mada je broj ispitanika koji svakodnevno traži posao ispod polovine ukupnog broja ispitanika (39.7%), analizom smo ipak potvrdili prvu postavljenu hipotezu „Pretpostavljamo da najveći broj ispitanika čine oni koji svakodnevno aktivno traže posao—

4.3. Intenzitet aktivnog traženja posla među pripadnicima različitih sociodemografskih skupina

S obzirom da je intenzitet traženja posla glavna zavisna varijabla te da su učesnici u istraživanju svojim odgovorima pokrili cijeli predviđeni raspon intenziteta traženja posla, provjerili smo postoje li razlike u intenzitetu traženja posla među pripadnicima različitih sociodemografskih skupina.

Razlike u aritmetičkim sredinama testirali smo t-testom (ukoliko se radilo o testiranju razlike dviju aritmetičkih sredina), odnosno analizom varijance (ukoliko se radilo o testiranju razlike više aritmetičkih sredina).

Mada je aritmetička sredina intenziteta aktivnog traženja posla kod muških ispitanika nešto veća u odnosu na istu kod ženskih ispitanika, testiranjem te razlike utvrđeno je da među nezaposlenim osobama nema razlike u intenzitetu aktivnog traženja posla u odnosu na spol ($t=1.831$), odnosno da i muškarci i žene podjednako intenzivno traže posao.

Dalje smo ispitali intenzitet traženja posla nezaposlenih osoba u odnosu na njihov stepen obrazovanja. Podijelili smo ih u 6 skupina, kako je navedeno u tabeli 9. Gledajući tabelu, primjećujemo da povećanjem stepena obrazovanja rastu i aritmetičke sredine intenziteta traženja posla. Analiza varijance pokazala je da između skupina postoji statistički značajna razlika u intenzitetu traženja posla i to u smislu da osobe sa višim stepenom obrazovanja intenzivnije traže posao. Od ukupnog broja ispitanika (214) niti jedan ispitanik nije pripao skupini „bez završene osnovne škole—kao ni skupini

„vanredno-razred—Bitno je napomenuti da SPSS automatski izbacuje iz obrade one skupine uključene u obradu ukoliko ne sadrže niti jednu frekvenciju.

Tabela 9.: Prosječne vrijednosti intenziteta traženja posla kod pripadnika različitih sociodemografskih skupina

		Ukupan broj ispitanika	Aritm. sredina	St. devijacija	Značajnost
Spol	Muškarci	85	3.81	1.258	t = 1.831 p>0,05
	Žene	129	3.48	1.318	
Dob	15 – 25	152	3.55	1.301	F=1.537 p>0,05
	26 – 35	52	3.90	1.225	
	36 – 45	7	3.14	1.464	
	46 – 55	3	3.00	2.000	
	55 i više	0	0	0	
Stepen školske spreme	Bez osnovne škole	0	0	0	F=12.532 p<0,05
	Osnovna škola	6	2.67	1.506	
	Srednja škola	147	3.35	1.313	
	Viša škola	8	3.38	1.188	
	Fakultet	53	4.47	0.799	
Bračni status	Oženjen	39	3.56	1.373	t = 0.254 p>0,05
	Neoženjen	175	3.62	1.289	
Materijalne prilike	Veoma dobre	12	3.33	1.557	F=1.443 p>0,05 t 1 i 5 = - 2.092 p<0,05
	Dobre	88	3.53	1.330	
	I dobre i loše	92	3.63	1.264	
	Loše	18	3.78	1.215	
	Veoma loše	4	5.00	0.000	
Dužina trajanja nezaposlenosti	do 6 mjeseci	86	3.79	1.312	F=2.769 p>0,05 t 1 i 3 = 2.307 p<0,05
	7 mjeseci do 3 godine	73	3.66	1.272	
	duže od 3 godine	55	3.27	1.283	

S obzirom na bračni status ispitanike smo podijelili u dvije skupine: oženjen/udata, i neoženjen/neudata. Provjerom značajnosti razlika aritmetičkih sredina u intenzitetu traženja posla tih dviju skupina utvrđeno je da ne postoji statistički značajna razlika (t=0.254) u intenzitetu traženja posla kod nezaposlenih osoba u odnosu na njihov bračni status, odnosno osobe koje su u braku jednako intenzivno traže posao kao i osobe koje nisu u braku.

Na pitanje o materijalnim prilikama u kojima žive, ispitanici su se mogli opredijeliti za sljedeće izbore: veoma dobre, dobre, i dobre i loše, loše i veoma loše. Analiza varijance pokazala je da ne postoji statistički značajna razlika između intenziteta aktivnog traženja posla u odnosu na materijalne prilike u kojima ispitanici žive. Gledajući aritmetičke sredine pojedinih skupina ispitanika, primijetili smo veliku diskrepancu između aritmetičkih sredina intenziteta traženja posla kod skupina ispitanika koji su kao odgovor na pitanje o materijalnim prilikama u kojima žive birali odgovore veoma dobre i veoma loše. Testiranjem značajnosti razlika aritmetičkih sredina te dvije skupine pokazalo se da postoji statistički značajna razlika (t=-2.092), što je i bilo za očekivati. Dakle, nezaposlene osobe koje žive u veoma teškim materijalnim prilikama intenzivnije traže posao nego nezaposlene osobe koje svoje materijalne prilike procjenjuju kao veoma dobre.

S obzirom na dužinu trajanja nezaposlenosti, ispitanike smo podijelili na tri skupine: oni koji su nezaposleni do 6 mjeseci, oni koji su nezaposleni od 7 mjeseci do tri godine, i oni koji su nezaposleni duže od tri godine. Analiza varijance je pokazala da ne postoji statistički značajna razlika u intenzitetu traženja posla kod nezaposlenih osoba u odnosu na dužinu trajanja nezaposlenosti. Međutim, posmatrajući aritmetičke sredine pojedinih skupina, uočavamo da su one u obrnuto proporcionalnom odnosu sa trajanjem dužine nezaposlenosti. Testirali smo razliku aritmetičkih sredina skupine ispitanika koji su nezaposleni do 6 mjeseci i skupine ispitanika koji su nezaposleni duže od tri godine. Pokazalo se da postoji statistički značajna razlika između ovih dviju skupina ispitanika ($t=2.307$), odnosno nezaposlene osobe koje su kraće nezaposlene intenzivnije traže posao u odnosu na one nezaposlene osobe koje su nezaposlene duže od 3 godine. To praktično znači da, što se više produžava period nezaposlenosti, osobe sve rjeđe i rjeđe traže posao.

Tabela 10.: Korelacija intenziteta aktivnog traženja posla i sociodemografskih karakteristika ispitanika

Sociodemografske karakteristike ispitanika	Korelacija	Koliko često aktivno tražite posao?
Spol ispitanika	Korelacija	-.125
	Značajnost	.068
	Ukupan broj ispitanika	214
Godine starosti	Korelacija	.018
	Značajnost	.792
	Ukupan broj ispitanika	214
Stepen školske spreme	Korelacija	.381**
	Značajnost	.000
	Ukupan broj ispitanika	214
Bračni status	Korelacija	.017
	Značajnost	.799
	Ukupan broj ispitanika	214
Materijalne prilike	Korelacija	.125
	Značajnost	.068
	Ukupan broj ispitanika	214
Dužina trajanja nezaposlenosti	Korelacija	-.153*
	Značajnost	.025
	Ukupan broj ispitanika	214
** Korelacija je značajna na 0.01 nivou		
* Korelacija je značajna na 0.05 nivou		

Možemo reći da smo djelomično potvrdili/oborili drugu postavljenu hipotezu koja je glasila: „Pretpostavljamo da postoji statistički značajna razlika u intenzitetu aktivnog traženja posla kod ispitanika pripadnika različitih sociodemografskih skupina— Postojanje statistički značajne razlike utvrđeno je kod ispitanika u odnosu na stepen školske spreme, zatim u odnosu na materijalne prilike u kojima žive ispitanici i to između skupine koja je procijenila materijalne prilike u kojima živi kao vrlo loše i skupine koja je procijenila materijalne prilike u kojima živi kao veoma dobre, te u odnosu na

duęinu trajanja nezaposlenosti i to izmeću skupine koja je nezaposlena do 6 mjeseci i skupine koja je nezaposlena duęe od tri godine.

Takoćer, htjeli smo provjeriti da li su neke od sociodemografskih karakteristika u korelaciji sa intenzitetom aktivnog traęenja posla.

Izraćunavanjem korelacije pokazalo se da postoji povezanost stepena školske spreme nezaposlenih osoba i intenziteta aktivnog traęenja posla i to u smislu da osobe koje imaju viši stepen obrazovanja intenzivnije traęe posao. Takoćer, postoji obrnuta povezanost izmeću duęine trajanja nezaposlenosti nezaposlenih osoba sa intenzitetom aktivnog traęenja posla, što bi znaćilo da što se više produęava period nezaposlenosti, opada i interes nezaposlenih osoba za aktivnim traęenjem posla. Onima koji se bave nezaposlenim osobama i kreiranjem politika zapošljavanja ovo su dosta znaćajne ćinjenice, koje bi mogli i trebali iskoristiti u svom radu u svrhu njegovog unaprećenja.

5. ZAKLJUĆAK

U zaključnom dijelu rada namjera nam je analizirati rezultate i dosege provedenih testiranja nezaposlenih osoba, ukazati na nedostatke korištene metodologije, te ponuditi odrećene smjernice za buduća istraęivanja.

Iz distribucije odgovora na pitanje "Kako ćesto traęite posao?" (Tabela 8), vidimo da oko 22% nezaposlenih rijetko ili uopće ne traęi posao. Prije bilo kakvog zaključka u tom smjeru trebalo bi provjeriti razloge te neangaćiranosti nezaposlenih osoba. Naime, ćinjenica da osoba ne traęi posao zbog toga što radi na crno ima drugaćije implikacije od slućaja kad je ta neaktivnost uzrokovana odustajanjem nakon odrećenog perioda neuspješne potrage za poslom. Uz ovaj znatan postotak "neaktivnih", mnogi nezaposleni traęe posao ćesto: za 39% nezaposlenih aktivno traęenje posla je svakodnevna aktivnost.

Rezultati, dakle, pokazuju da je naš uzorak nezaposlenih pokrio cijeli raspon predvićenih odgovora na pitanje o intenzitetu traęenja posla, pa smo provjerili da li nezaposleni koji se razlikuju u intenzitetu traęenja posla pripadaju razlićitim sociodemografskim kategorijama. Utvrćeno je da na ponašanje koje definišemo kao aktivno traęenje posla najviše utjeće stepen stručne spreme nezaposlenih osoba, zatim materijalne prilike u kojima nezaposlene osobe žive (intenzitet aktivnog traęenja posla je izraćeniji kod skupine ispitanika koji procjenjuju svoje materijalne prilike u kojima žive kao veoma loše u odnosu na ispitanike koji svoje materijalne prilike procjenjuju kao veoma dobre), te duęina trajanja nezaposlenosti (posao aktivno više traęe osobe koje su kraće nezaposlene, u odnosu na one koje su na evidenciji nezaposlenih duęe od tri godine).

Kad naš uzorak nezaposlenih podijelimo prema obrazovanju, uvićamo da najintenzivnije posao traęe visokoobrazovane osobe. Njih je i inaće puno manje od ostalih u populaciji nezaposlenih, a ostaju kraće nezaposlene jer imaju više mogućnosti na tręištu rada.

Nezaposlene osobe koje ćešće more ozbiljne finansijske brige svoju situaciju nezaposlenosti vjerovatno percipiraju negativnijom od drugih, odnosno ona vjerovatno i jest teęa nego za one nezaposlene koji nemaju ozbiljnih finansijskih poteškoća. Zbog toga su i motiviraniji da to stanje promijene pa intenzivnije pokušavaju djelovati kako bi svoju situaciju poboljšali. Istraęivanja iz literature koja su povezivala finansijske brige s intenzitetom traęenja posla takoćer otkrivaju slićne nalaze. Wanberg, Watt i Rumsey (1996) su potvrdili povezanost finansijskih teškoća i intenziteta traęenja posla, Vinokur i Caplan (1987) su takoćer utvrdili da je finansijska situacija nezaposlenog bitan antecedent traęenju posla, a Ullah (1990) izvještava o većem broju prijava za posao kod osoba s

intenzivnijim finansijskim brigama. Međutim, neka istraživanja ne nalaze ovakvu povezanost (Rowley i Feather, 1987; Wiener i Oei, 1999). Razloge vjerovatno treba tražiti u različitim uvjetima u kojima nezaposleni žive u različitim društvima. Naime, u nekim zemljama (pa i u Australiji, odakle potječu gore navedena istraživanja) zakonski je reguliran određen broj konkretnih aktivnosti koje nezaposlena osoba mora poduzeti u smjeru aktivnog traženja posla. Stoga intenzitet traženja posla i ne može široko varirati. S obzirom da su svi bar u nekoj mjeri aktivni u traženju posla, obilježja pojedinca i njegove situacije postaju nevažni, a kao jedini prediktor koji se javlja u istraživanjima je namjera aktivnog traženja posla. Naši rezultati su pokazali da finansijske brige doprinose aktivnijem traženju posla (uzimajući u obzir variranja između pet podskupina ispitanika), mada taj doprinos nije statistički značajan. Statistički značajnim se pokazalo variranje samo između skupine ispitanika koji žive u veoma teškim i onima koji žive u veoma dobrim materijalnim prilikama.

Treba uzeti u obzir da ishod traženja posla (eventualno ponovno zaposlenje) ne ovisi samo o sposobnostima i mogućnostima pojedinca i njegovoj angažiranosti, nego može još više i o prilikama izvan pojedinčeve kontrole (stanje na tržištu rada). Mnogi nezaposleni, iako im posao treba, odmah na početku predviđaju neuspjeh u traženju posla ili pak odustaju nakon duže bezuspješne potrage. Također, osim te situacijske karakteristike kao što su finansijske teškoće, istraživanja nalaze i druge varijable kao odgovorne za traženje posla (neke osobine ličnosti, procjena efikasnosti u traženju posla...).

Istraživanja koja su uzimala u obzir dužinu nezaposlenosti nisu dala jasne rezultate; neka pokazuju da nakon duže nezaposlenosti dolazi do pada u intenzitetu traženja posla (Feather, 1990), neka ne nalaze nikakvu povezanost (Warr i Jackson, 1984), dok neka čak pokazuju pozitivnu povezanost dužine nezaposlenosti i traženja posla (Feather i O'Brien, 1987, prema Wiener i Oei, 1999). Naši rezultati pokazuju da duže nezaposleni nešto rjeđe traže posao u odnosu na one osobe koje su nezaposlene do 6 mjeseci, ali i tu možemo pretpostaviti da je tome razlog dijelom i činjenica da su duže nezaposleni opet starije osobe.

Rezultati također pokazuju da na intenzitet aktivnog traženja posla ne utječu spol, dob i bračni status ispitanika.

Mada se dob nije pokazala kao značajan faktor povezan s traženjem posla, iz rezultata možemo vidjeti da su u traženju posla najaktivnije osobe između 26 i 35 godina starosti, dok su najmanje aktivne osobe između 46 i 55 godina starosti. Takvi rezultati su logični. Nezaposleni koji su mlade ili zrele dobi su osobe u naponu svojih snaga i tek očekuju svoje ostvarenje na poslu i eventualni razvoj karijere. Osim toga, oni vjerovatno imaju i veće porodične odgovornosti, pa im je posao neophodan i sa samog materijalnog aspekta. Zato vjerovatno ta dobna skupina niti ne uzima u obzir mogućnost da će ostati trajno nezaposlena te se aktivno angažira u procesu traženja posla kako bi period nezaposlenosti što prije završio. Za razliku od njih, nezaposleni koji su u dobnoj skupini od 46 do 55 godina rijetko se upuštaju u traženje posla. Dijelom je tomu razlog činjenica da su vjerovatno i svjesni svojih smanjenih šansi kod ponovnog zapošljavanja - bilo zbog zastarjelih vještina i znanja, bilo zbog općenite nevoljkosti poslodavaca da zapošljavaju starije radnike. U prilog tome ide i činjenica da većina objavljenih konkursa za zapošljavanje sadrži ograničenje u mogućnosti prijave na iste, u prvom redu stručni spremu, a u drugom dob. U neku ruku i okolina sama utječe da je ova skupina ispitanika najmanje aktivna u traženju posla. S obzirom na to da se pokazalo da stariji nezaposleni manje aktivno traže posao, bilo bi korisno na tu skupinu usmjeriti neke eventualne intervencije u smislu edukacija o efikasnijim strategijama traženja posla, odnosno rezultate bi svakako trebalo imati na umu prilikom kreiranja politike zapošljavanja, kreiranja poticaja u zapošljavanju i psihosocijalnih programa za nezaposlene osobe.

6. Završna razmatranja i preporuke

Niske stope zaposlenosti ili, drugim riječima, povećanje nezaposlenosti trenutno je jedan od najvažnijih prioriteta utvrđenih za BiH u Evropskom partnerstvu, odnosno cjelokupne privredne politike u BiH. Postoji očito jaka povezanost siromaštva, obrazovanja, zapošljavanja i dugotrajne nezaposlenosti. Problemi koje susreću mnogi dugotrajno nezaposleni većinom su višedimenzionalni i često uključuju nizak stepen obrazovanja i motivacije. BiH već ima aktivne i pasivne mjere pomoći nezaposlenima. Potrebno je potaknuti zapošljavanje dugotrajno nezaposlenih, a kroz odgovarajuće radne aktivnosti moće se poboljšati i socijalna uključenost tih osoba. Ujedno, ne postoje vremenske procjene (evaluacije), stvarnog utjecaja pojedinih mjera. To se moće riješiti uvoćenjem novih tehnika (monitoring i evaluacija), u prikupljanju podataka o ostvarenim utjecajima.

U politici razvoja trćišta rada potrebno je prednost dati mjerama kojima je za cilj zapošljavanje postojeće radne snage (aktivne mjere), umjesto mjerama za smanjenje radne snage (pasivne mjere).

Aktivne mjere podstiću zapošljavanje putem aktivnog traćenja posla, posredovanjem, povećanjem zapošljivosti putem dodatnog obrazovanja i drugim finansijskim mjerama kojima se stimulira otvaranje novih radnih mjesta.

S druge strane, pasivne mjere imaju za cilj smanjivanje ponude rada i to mjerama kojima se pojedinci stimulišu na povlaćenje s trćišta rada (rano penzionisanje, ogranićavanje broja sati rada ili korištenje novćane nadnake za nezaposlenost, minimalne plaće, naknade za bolovanje i invalidnost).

Sigurno je da aktivne mjere zapošljavanja ne utjeću znaćajno na ukupan nivo zaposlenosti, ali mogu prerasporediti teret nezaposlenosti na više ljudi, tako da manji broj osoba postane dugotrajno nezaposlen ili korisnici sistema socijalne zaštitе. Znaći, mjere imaju veću vjerovatnoću uspjeha ako su precizno usmjerene i usklaćene s lićnim potrebama korisnika.

Ponekad se stvara slika da samo ako bi bilo dovoljno raspoloćivih sredstava za provoćenje tih mjera, mogla bi se riješiti i nezaposlenost. Smatramo da bi bilo neophodno mnogo više ulagati u «kvalitet» aktivnih mjera zapošljavanja nego u «kvantitet», jer pogrešno provedeni programi aktivne politike mogu dovesti do rasipanja sredstava, mogu biti neefikasni, pa čak i kontraproduktivni.

Rashodi aktivnih mjera zapošljavanja mogu biti efikasni samo ako se usmjere na teško zapošljivu populaciju i ako su omogućili toj skupini izlazak iz nezaposlenosti. Znaći, posebnu paćnju potrebno je posvetiti skupinama sa manjim šansama na trćištu rada. Novćana podrška trebala bi istovremeno podsticati njihovo traćenje posla i njihovo uključivanje u aktivne programe trćišta rada.

Presudno je za nezaposlene osobe ne izgubiti radno iskustvo, odnosno stećena znanja i sposobnosti i vezu s trćištem rada. Zato se znaćajni naponi moraju poduzeti u sprećavanju da kratkotrajno nezaposleni padnu u dugotrajnu nezaposlenost, i trebaju biti usmjereni na dugotrajno nezaposlene i one kojima prijeti ulazak u dugotrajnu nezaposlenosti. Iz tog zakljućka proizilazi da se trebaju selektivno koristiti tradicionalne mjere aktivne politike trćišta rada, jasno usmjerene na skupine kojima najviše treba pomoć i koje su u najvećoj opasnosti da postanu dugotrajno nezaposlene. U ovom dijelu bilo bi neophodno stvoriti programe za zapošljavanje odrećenih kategorija nezaposlenih osoba, kao što su osobe iznad 45 godina starosti, kako bi se poslodavci podstakli da iskoriste stećeno radno iskustvo osoba iz spomenutih kategorija. Tako će se umanjiti rizici potpune iskljućenosti iz trćišta rada. Vaćno je i smanjiti priliv u dugotrajnu nezaposlenost, i stalno smanjivati broj onih koji čekaju posao duće od godinu dana. Oni ćine gotovo polovicu svih nezaposlenih. Aktivacijom će se povećati šanse za zapošljavanjem, potaknuti edukacija za traćene vještine i znanja, potaknuti aktivnije traćenje posla i

povećati mobilnost onih koji ga traže. Tako će se početi prevladavati i predrasude o nepotrebnim starijim radnicima te smanjenim sposobnostima osoba s različitim oštećenjima.

Na kraju, potrebno je osigurati kvalitetan model praćenja djelotvornosti i utjecaja te vrednovanja svake od predloženih mjera. S neuspješnim i preskupim mjerama treba se prekinuti na vrijeme, a sredstva usmjeriti na one mjere koje se pokažu uspješnim, odnosno uvesti i nove mjere ako se situacija promijeni. Znači, potrebno je stalno provoditi studije ocjenjivanja efikasnosti mjera.

SUMMARY

Issues regarding unemployment affect the overall social dynamics. This research raises awareness of the phenomenon of active job search, which is a component of the Legislation. A reconsideration of the impact of psychosocial assets on the activation of the unemployed should increase the interest for this topic. Thereby, we could turn to the needs of unemployed people in terms of improving qualifications through additional trainings and acquirement of different skills which are important for employment. A practical significance is reflected in the need to insure psychosocial support, and within the framework for employment.

The goal of this research is to find out to what degree and how certain socio-demographic characteristics of the unemployed affect the behaviour which is specific for an active job search. More precisely, we want to test if socio-demographic characteristics contribute to active job search.

A correlation between the socio-demographic characteristics of the unemployed and behaviour specific for active job search is the subject of this research.

The problem of the research is exploring to what degree and how certain socio-demographic characteristics of the unemployed affect the intensity of the behaviour specific for active job search, i.e. if the unemployed actively search for job regarding their social status and how often.

In this research we have determined that men and women search for jobs equally often, that young and mature unemployed people (ages between 15 and 35) search for jobs more often than others, and that the unemployed aged between 46 to 55 search for a job rarely. We have also determined that the unemployed with higher education, people who live in poor material circumstances and those who are unemployed for a short time are more active in job search.

LITERATURA:

1. Abbey, A., Abramis, D. J. i Caplan, R. D. (1985). Effects of different sources of social support and social conflict on emotional well-being. *Basic and Applied Social Psychology*, 6, 111-129.
2. Arambašić, L. (2003). Stres i suočavanje – teorijski modeli i njihove implikacije za problem nezaposlenosti. *Suvremena psihologija*, 6 (1), 103-127.
3. Barbee, A. P., Cunningham, M. R., Winstead, B. A., Derlega, V. J., Gulley, M.R., Yankeeelov, P. A. i Druen, P. B. (1993). Effects of gender role expectations on the social support process. *Journal of Social Issues*, 49 (3), 175-190.
4. Bjarnason, T. i Sigurdardottir, T. J. (2003). Psychological distress during unemployment and beyond: Social support and material deprivation among youth in six northern European countries. *Social Science & Medicine*, 56, 973-985.
5. Fulgosi, A. (1990). *Psihologija ličnosti, teorije i istraživanja*, Školska knjiga, Zagreb.
6. Šverko, B. (1991). Značenje rada u životu pojedinca: radne vrijednosti, važnost rada i alijenacija. *Uvod u psihologiju* (15-56). Zagreb: Prosvjeta.
7. Vinokur, A. D., Price, R. H. i Caplan, R. D. (1996). Hard times and hurtful partners: How financial strain affects depression and relationship satisfaction of unemployed person and their spouses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 166-179.

Prilog 1. Instrumentarij**UPITNIK ZA NEZAPOSLENE OSOBE**

Upitnik koji je pred Vama konstruisan je sa namjerom da ispita određene karakteristike nezaposlenih osoba. Istraživanje je anonimno i svi dobijeni podaci koristit će se isključivo u naučne svrhe. Molimo Vas da na **svako** pitanje odgovorite. Na postavljena pitanja ćete odgovarati u zavisnosti od uputstva koje je neophodno da pažljivo pročitate. Ispunjavanjem ovog upitnika značajno ćete doprinijeti kompleksnom sagledavanju i proučavanju problema nezaposlenosti u našoj zemlji.

HVALA NA SARADNJI!**(I)**

1. Spol _____	5. Bračno stanje DA NE
2. Godine starosti _____	(broj djece) _____
3. Mjesto rođenja _____ Prebivalište _____	6. Materijalne prilike u kojima sada živate su:
4. Stepen školske spreme i profil škole :	a) Veoma dobre
a) Bez osnovne škole	b) Dobre
b) Osnovna škola	c) I dobre i loše
c) Srednja škola	d) Loše
d) Viša škola	e) Veoma loše
e) Fakultet	7. Dužina trajanja nezaposlenosti:
f) Vanredno - razred	a) do 6 mjeseci
	b) 7 mjeseci do 3 godine
	c) duže od 3 godine

(II) Molimo Vas da odgovorite na sljedeće pitanje tako što ćete zaokružiti jedan od ponuđenih odgovora.

Koliko često aktivno tražite posao?	
1.	Ne tražim ga uopće
2.	Rijetko, samo kad me nešto potakne
3.	Nekoliko puta mjesečno
4.	Nekoliko puta sedmično
5.	Svakodnevno

Molimo Vas da svoja zapažanja napišete ovdje dolje. Ako Vam je potrebno još prostora, možete okrenuti list i pisati na drugoj strani.

HVALA VAM NA SURADNJI!

Ismar Alagić, Ph.D.¹

Fuad Šišić, B.Sc.M.E.²

MODELS OF EXCELLENCE IN LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT OF TEŠANJ MUNICIPALITY

ABSTRACT

The municipality of Tešanj as a local community has defined its system of development through five adopted strategic documents. The first adopted one is the Strategy for Achieving Vision Tešanj-place of ecological awareness, cleanness and order, which represents a local ecological action plan. The document has been adopted by Tešanj Municipal Assembly in 2006, and since then some percent of the Municipality annual budget is allocated for the implementation of concrete measures and activities defined in this strategy. The Vision Tešanj-place of ecological awareness, cleanness and order is well accepted by citizens and civil societies who give extensive support to its achievement.

The second strategic document is the Development Strategy of Municipality of Tešanj 2007-2015, which unifies other development sectors such as urban planning, traffic, utility and infrastructure, agricultural development, health care, education, culture, civil society, youth, etc. The third adopted one is the Youth Support Strategy of the Municipality of Tešanj 2010-2015, which decides to create social, educational, cultural, material, political, environmental and other requirements for permanent wellbeing of young people and their active, full and responsible participation in the community and all areas of economic and political activities. There are still adopted Strategy of Partnership with Civil Sector (NGOs) and Development of School Infrastructure Strategy in the Municipality of Tešanj (until 2025). The Municipal Master Plan of Tourism Strategy is in drafting process as a strategy developed exclusively for that sector.

In consistency with these activities is The Municipality Tešanj Excellence Model that focuses on a competitive economy focused on leading industrial sectors, developed access to infrastructure, efficient local community as a leader of local economic development and better quality of life with a highly developed labour market. There have been defined four strategic courses, and through their analysis, it is clear that business (TEBEX - TEšanj Business Excellence) and cultural and historical heritage, and cultural tourism (TECEX- TEšanj Culture/Craft Excellence) take a very important place. The fourth strategic course is devoted mainly to improve attractiveness and competitiveness of a local business environment in the Tešanj area for foreign direct investment and to increase competitiveness of the local community. Given that support to culture, education and tourism is included in the Development Strategy 2007-2015, there is also the Master Plan developed exclusively for that sector.

In this article, an innovative entrepreneurial environment will be promoted that is dynamic and responsive to changes on the market, which is going to be achieved through the development of business infrastructure, Increase of SME competitiveness, FDI promotion and building a mutual

¹ Assistant Professor; Advisor of Mayor, Municipality of Tešanj, University of Zenica, Faculty of Mechanical Engineering in Zenica, Zenica, Bosnia and Herzegovina, ismar.alagic@opcina-tesanj.ba

² The Mayor of Tešanj Municipality, fuad.sisic@opcina-tesanj.ba

understanding about the role and value of cultural tourism for the responsible and sustainable socio - economic development and stability of the Tešanj municipality and the region.

Keywords: TEBEX, TECEX, Business, Excellence, Economy, Culture

1. INTRODUCTION

The Tešanj sub-region covers practically the area of four municipalities (Municipality of Tešanj, Municipality of Doboj-Jug, Municipality of Usora and Municipality of Maglaj) in the northern part of Zenica-Doboj Canton, the Federation Bosnia and Herzegovina.

Figure 1 TEšanj Business EXcellence (TEBEX) Centre; **Figure 2** TEBEX location



A transition of the economy in B&H was long and painful process. This process has set numerous challenges upon the politicians, people, and entrepreneurs and affected almost every citizen of this country. The privatisation of large state owned companies was executed and produced numerous problems that will not be solved in many years to come. Due to a low level of the production sector, most companies are trade and services oriented. It led to a high rate of unemployment, while the manufacturing sector provides opportunities for the creation of new jobs. Through time, more and more companies turned towards production while trade has a declining trend.

According to the data from the Federal Office of Statistics, in Tešanj sub-region in 2009 there were 3412 MSMEs, while 447 of them were from the manufacturing sector. The rest of them are from trade and service sectors. This shows that the future for the majority of new entrepreneurs from Tešanj sub-region is in four industrial sectors (metalworking & automotive, wood processing & furniture, food processing & beverages and textile and leather). The concept of private entrepreneurship is relatively new in the whole B&H. At the present stage, production orientated companies are doing business in the local market, but they do not have business techniques and required knowledge for expanding to foreign markets. A lack of market research, promotional activities, knowledge on legal regulations and requirements used at foreign markets contributed to a trade deficit in B&H. Companies in general do have capacities for export, but they need assistance in order to adjust their business habits to foreign market demands.

The leather and textile sector in Tešanj sub-region represents one of the most potential ones. In support to this statement, we mention several textile and leather companies (HM Promet, Alpina Broomy, Napredak, Koteks, Koča Komerc, Trendtex, Bontex, etc) and each of them employs over one hundred workers, which represents one of the greatest potentials for economic growth and attitude to sustainable

regional economic development. On the basis of the potential that the textile and leather sectors in Tešanj sub-region have, since 2006 an increase in manufacturing sector has been recorded in a remarkable rate³. It resulted in a continuous increase of an employment rate in the above mentioned manufacturing sectors with a number of around 2100 new employees in 2009. Furthermore, the value chain in the mentioned sectors covers a full range of activities related to all the stages, from its idea conceptions to the end use, such as research and development, raw material supply and all activities of production, marketing and sales to international buyers, etc. Based on the value chain approach, close ties will be established among manufacturers in Tešanj sub-region.

According to the analysis of the situation in four leading sectors, the project’s overall objective is to stimulate local economic growth and social cohesion through sustainable economic development of the SME sector and rising attractiveness for new investments in the Tesanj sub-region, Bosnia and Herzegovina. With regard to verifiable indicators of achievements, the objective is to establish an operational Business Excellence Centre in order to respond quickly and effectively to the needs of new and existing businesses and potential investors in Tesanj sub-region.

Figure 3 Tešanj in Triangle of Communication **Figure 4** BZ —Glišće” – Municipal Bonds Emitted.



The business model of ‘TECEX‘ (TEšanj Culture/Craft Excellence) is a pilot project of this type within Tesanj municipality and its basic purpose is to build mutual understanding about the role and value of cultural tourism for the responsible and sustainable socio-economic development and stability of the Tesanj municipality and region.

To achieve this set of 19 concrete activities and more than 150 different tasks grouped in four groups, they are organized in order to achieve the project goal. These groups have been researched about the history of culture tourism and its developmental opportunities, developing guidelines for developing culture tourism in Tesanj municipality, public promotion and fostering entrepreneurship in the culture tourism.

Project activities will directly influence more than 600 people, and indirectly more than 3000 people. In implementing these activities, the project will influence a solution of problems affecting the development of culture tourism and tourism in general. These problems are a lack of public understanding about the importance of active participation in shaping and strengthening the culture at

³ Source: Federal Office for Statistics, Zenica-Doboj Canton in numbers, UDK 311.314(697.6), Sarajevo, 2009.

large, lack of institutional frameworks and policies for the development of culture and lack of initiatives to stimulate entrepreneurship in the process of cultural development.

TECEX will directly create recommendations and alternative measures for the development and improvement of cultural tourism within Tesanj municipality and the region, raise public awareness about the importance of active citizenship in shaping and creating cultural tourism within Tesanj municipality and the region, public-private partnership and cooperation in the development and strengthening cultural tourism and resources for an overall development of Tesanj municipality and the region and opportunities and potentials for employment and income generation in cultural tourism.

The project implementation is organized through a set of different activities such as stakeholder analysis, research, developing guidelines, public promotion, study visits, exchanges, conferences, traditional handcraft workshops and a fair marketing strategy, internet presentation, souvenir shop, etc.

The project will also affect various target groups, such as representatives of local governments and decision makers, public institutions of culture, partner organizations/institutions, individuals actively engaged in the development of culture, tourists, visitors and guests from other municipalities, private entities and overall citizens of Tesanj municipality. Approximately 100 people will directly benefit from the project activities and these are the people involved in research, study visits, exchange, fair workshops as a core activity, conferences, etc.

2. Background of Tešanj Business Excellence Model

Small and medium enterprises are the foundation of the European economy – it is mainly through the start-up and growth of such small firms that new jobs are created, new value-adding products and services are launched on European and world markets. Small and medium-size enterprises – in principle, firms of up to 250 employees, with an annual turnover of less than €50 million, and independent of larger enterprises – make up the backbone of the European economy. Thanks to their private ownership, entrepreneurial spirit, their flexibility and adaptability, as well as their potential to react to challenges and continuous changes of business environments, SMEs contribute to sustainable growth and employment generation in a significant manner.

By 1991, the economy of Bosnia and Herzegovina was based on raw material production that, in its major part, served the heavy and military industry. During the war in Bosnia and Herzegovina, in the period from 1992 to 1995, most of the economic facilities and infrastructure were destroyed, resulting in a production decrease in total of 80% of the pre-war rate.

Such aggravating economic conditions, along with the devastation caused by warfare, contributed greatly that the unemployment rate in 2008 was between 25-30%. Such a high unemployment rate led to a rapid growth of the grey economy in all segments of the society. The causes of such a high unemployment rate could be found in an inappropriate structure of the B&H economy, which even before the war required restructuring of the so called big systems that could have not adjusted themselves to the new conditions in the market.

The role of SMEs in the overall economic development of the Federation of Bosnia and Herzegovina over the period of the last decade, especially since the beginning of the business privatization process, has been pronounced more and more. Previous inappropriate structure of the economy based on big economic systems necessitated the opening of the process of the restructuring into smaller economic subjects. Such a need of establishment and development of small economic subjects requires reforms and undertaking of adequate measures of economic development policies and a new organisation and

functioning of Federal bodies, governments of cantons and cities/municipalities that serve to the achievement of this goal.

Research and analytical data show that small and middle enterprises represent a single economic segment, which achieves positive business results with a rather small engagement of the business means /inputs. Furthermore, according to the available data, although decrease of the employed was registered over the last couple of years, only the SME sector has registered a moderate growth of employed.

In such a complex political, administrative and economic situation Bosnia and Herzegovina has been going through for almost two decades, the importance of the SMEs for the economic development, particularly at the local (municipal) level, was recognised by all the relevant government levels in B&H (state, entities, cantons in FB&H, and municipalities in their local economic development strategies). However, the latest reports and researches in the field of economic development still show that Bosnia and Herzegovina is lagging behind all other SEE countries⁴. The lack of political will combined with unfavourable market conditions over the past years was inclined to prevent any progress on privatization of companies, particularly in FB&H, where the Municipality of Tešanj is located.

A great issue while conducting business in Bosnia and Herzegovina is related to the difficulty to attract new investors. In 2010, inflows of foreign direct investments in B&H declined by almost 45% in comparison to 2009 (see the picture on the right)⁵. The annual average of foreign investments inflow for B&H was 14.3 % in 2009 and beginning of 2010.

The economy of Tešanj sub-region could be characterized as perspective and very flexible, as there are numerous small and very successful exporter companies. Among producing branches, the next are remarkable: metalworking including automotive parts and textile and leather processing industry as the two that should be the leading sectors of a future Tešanj development policy. The food processing industry, including beverages and wood processing with furniture in Tešanj sub-region, are in the phase of a gradual expansion, and according to positive development trend in those sectors in further development focus they should be viewed as the most perspective and potential. Most of the companies are trade and services oriented. MSMEs from Tešanj sub-region are mainly export-oriented, unlike the ones in the rest of B&H. According to the Federal Office of Statistics in 2009, Zenica-Doboj Canton took the second place as the biggest exporter with Tešanj sub-region as the dominant one. The number of secondary processing companies (value-added products) appears to be increasing along with their value to the national economy, especially in terms of exports.

MSMEs from Tešanj sub-region export many products ranging from automotive parts (e.g. pumps, filters spark plugs, braking discs, brake drums, wheel hubs etc.), other products made of metal, wood processing products and furniture, clothing, bisques to mineral waters. Customers in these four industrial sectors requested from the MSMEs to employ skilled people with the knowledge in computers and foreign languages. Unfortunately, except for automotive producers, others employ low skilled labour force. There is a lack of specialized workers, therefore young employees should be employed as on-the-job trainees because of the absence of an appropriate system of vocational training. TEBEX Center will organize training for administration (managers), followed by a training for specialized workers (e.g. CNC operators for metalworking and wood processing companies,

⁴ *Doing Business 2011*

⁵ *Source: Central Bank of BiH, november 2010*

designers for textile sector, etc.), and specialized training for highly skilled workforce (e.g. 3D-CAD, CAM etc.). To improve the situation as the result of the mentioned problems, TEBEX Center will cooperate with the Secondary Coeducational School in Tešanj and Arteco Wood Technology Center from Tešanj and several consulting organisations. Within the sector of 'Food and beverages' food and processed foods, mineral water and bisques make a good chance. There are 6 mineral water producers (Oaza, Princess, Tešanjski Kiseljak, Celvik, Tešanjaska Vrela, etc.), among which 5 have international awards from the famous International Water Testing-Barkeley Springs in the USA. This is a good basis for a diversification of water-based products like beverages. There is no connection between companies that are active within the value chain for these product groups. It is advised to include companies from this sector in product/sector diversification of TEBEX project and support their export activities. Within of non-food group, the wood sector is an important one. There are chances for solid wood furniture and joinery (Nord Ent, Artisan, Sabix Borik, May, Usora, etc.). As the requirements for designing products are not well developed in Bosnia, there is a need for knowledge exchange in this area. Within the metal sector those MSMEs active as OEM and aftermarket suppliers e.g. for automotive industry (MHBA, Pobjeda, FAD, Enker, KPM, Zupčanik, Medena Commerce, etc.), and semi finalized products, could benefit from the TEBEX project. In textiles, the most common products are mixtures of textiles and leather. The textile industry is predominated by loan jobs. Within the leather sector, some good companies (Bontex from Maglaj, Koteks, Sandy and Contessa from Tešanj and Trendtex from Doboj-jug) might be included in the TEBEX project. If these companies would develop their own product line(s), there might be an opportunity to become independent exporters in future, making them less dependent on loan job fulfilment. This requires specific assistance in the field of product design and developing alternative marketing channels.

During the preparation stage of this project, the staff of Municipality Tešanj has conducted a field research among 104 companies in Tešanj sub-region from four manufacturing sectors, which have the most potential for economic development and new job creation. We identified 35 companies from wood processing, 28 companies from metalworking 23 from textile & leather sector, and finally 18 companies from food processing and beverages. A minimum of 30 MSMEs will be selected to benefit from TEBEX project. Other companies will also be encouraged to cooperate with TEBEX Center because the activities of the project will have positive economic impacts on them indirectly.

Most of companies in Tešanj sub-region use only one distribution channel for their products. However, some channels that are preferred by automotive are not suitable for food processing and beverages. Generally, promotional activities of MSMEs in Tešanj sub-region are poor and insufficient. In promoting their sales, most surveyed companies use two or more promotional activities. In terms of type of promotional activity, personal (mostly family) contacts and television and radio advertising are most commonly used by the companies in Tešanj sub-region in promoting domestic sales and visiting and participating at trade fairs in promoting foreign sales. Most of the surveyed companies do not own a quality management system certificate. Moreover, the majority of companies are export oriented and their customers look for rapid development, high quality and superb service, which are attributes that traditional manufacturing cannot deliver. The MSMEs from Tešanj sub-region appear not to have clearly defined marketing objectives. Different companies have different marketing objectives. Generally, accessing new foreign markets and increasing sales in domestic and foreign markets are the most important marketing objectives for companies of the sample. Most companies in Tešanj sub-region (especially from textile & leather sector, food processing and wood processing sector) need to target selected and specific market sectors. They need well-designed new niche products for EU-markets using different distribution channels. The most of MSMEs from the sample are not familiar with export procedures, including packaging, marks, shipments, documentation's, presentations etc.

TEBEX project focuses its activities to address these problems through providing its beneficiaries wide range of services. This will include: Market research, Marketing Plans, creation of web pages, Marketing Consulting, Product diversification/Branding, Trade mission, Fashion event but even provide information and organize visits to different fairs, Business Zones, Business Incubators, etc.

Market research of Tešanj Municipality indicated overwhelmingly that all the surveyed MSMEs are expected to increase export. Therefore, they will all need export assistance services of various kind. Most companies in Tešanj sub-region need to target selected and specific market sectors. They need well-designed new niche products for EU-markets using different distribution channels. TEBEX Center through this project will prove to be the most successful and suitable way of assisting companies from Tešanj sub-region in their business and directly in entering the foreign markets and finding the right business partner.

Activities through TEBEX project are designed to address the main problems that the manufacturing sector in Tešanj sub-region has in past years. The economy of Tešanj sub-region has a positive growth rate but it is still on an insufficient level. All activities through this project are selected as the actions that are most required to intervene in removing obstacles that competitive economic sectors in Tešanj sub-region have in order to achieve faster economic development and creation of new jobs. In consistency with these activities is the Municipality Tešanj Development Strategy (2007-2015) that focuses on competitive economy focused on leading industrial sectors, developed access to infrastructure, efficient local community as leader of local economic development and better quality of life with highly developed labour market. This project, which supports the manufacturing sectors by assisting MSMEs is to develop their production and export capacities, is relevant to the first strategic goal of the Municipality Tešanj Development Strategy. TEBEX Center will support local economic development and will play role of Local development agency in Tešanj sub-region. Through the implementation of this project, MSMEs in Tešanj sub-region will be supported in order to improve their performance, profitability and competitiveness and to increase revenues to the public budget. The project is in direct line with leading industrial sectors in Tešanj sub-region.

Figure 5 Tešanj Management System-MSOT

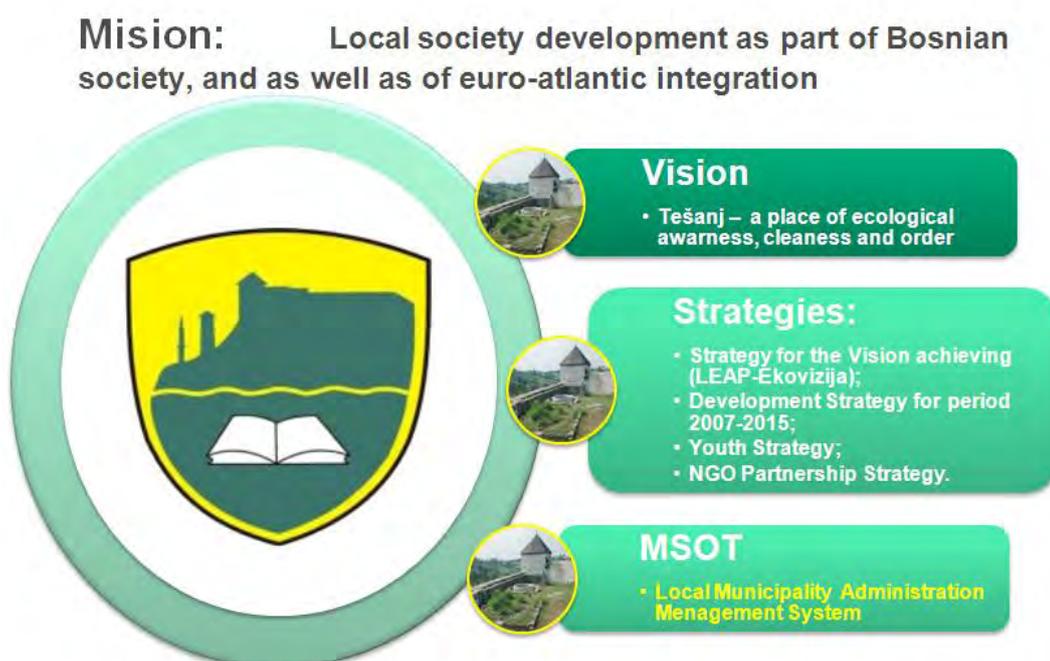
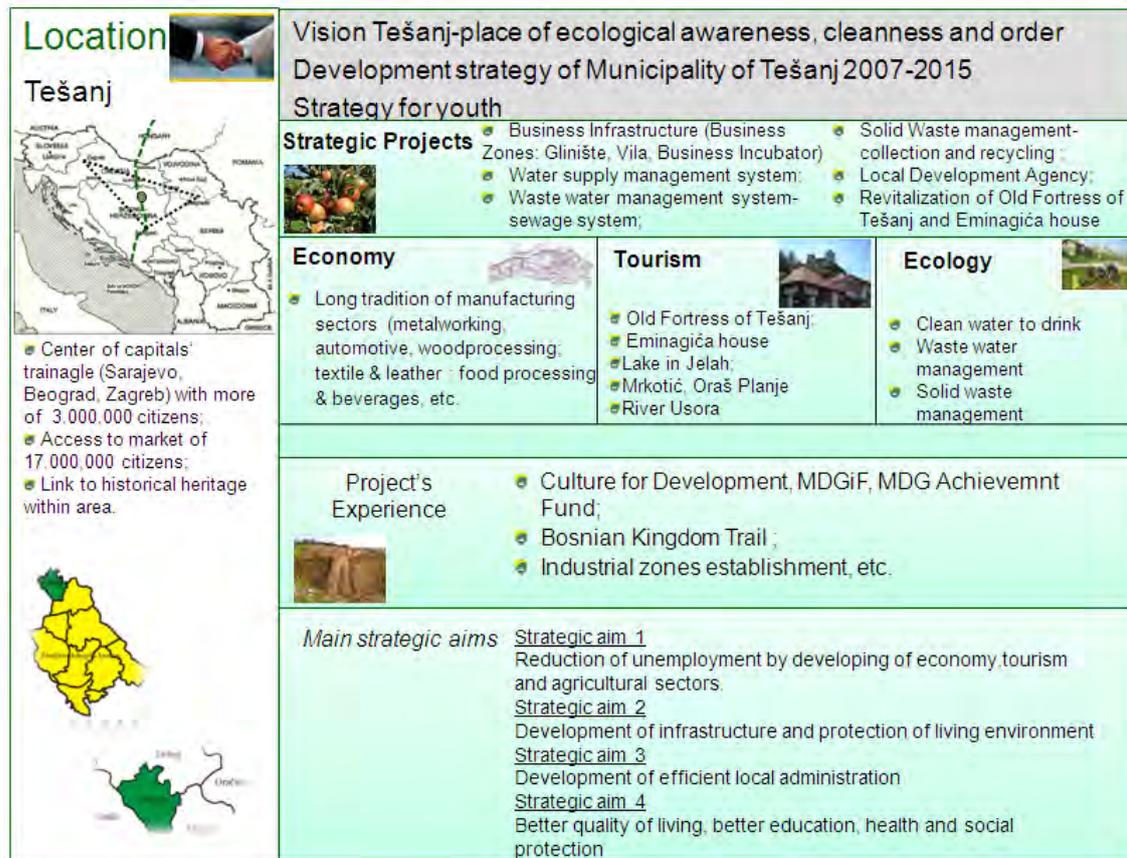


Figure 6 Top Priority Projects of Tešanj Sub-Region



Bosnia and Herzegovina was affected by war in the past, which had a great negative impact on cultural and historical infrastructure. Many unique cultural heritage assets were destroyed or damaged. Political conflicts and poor socio economic conditions and fabrics, imposed as a war consequence, also exacerbated conditions of cultural heritage.

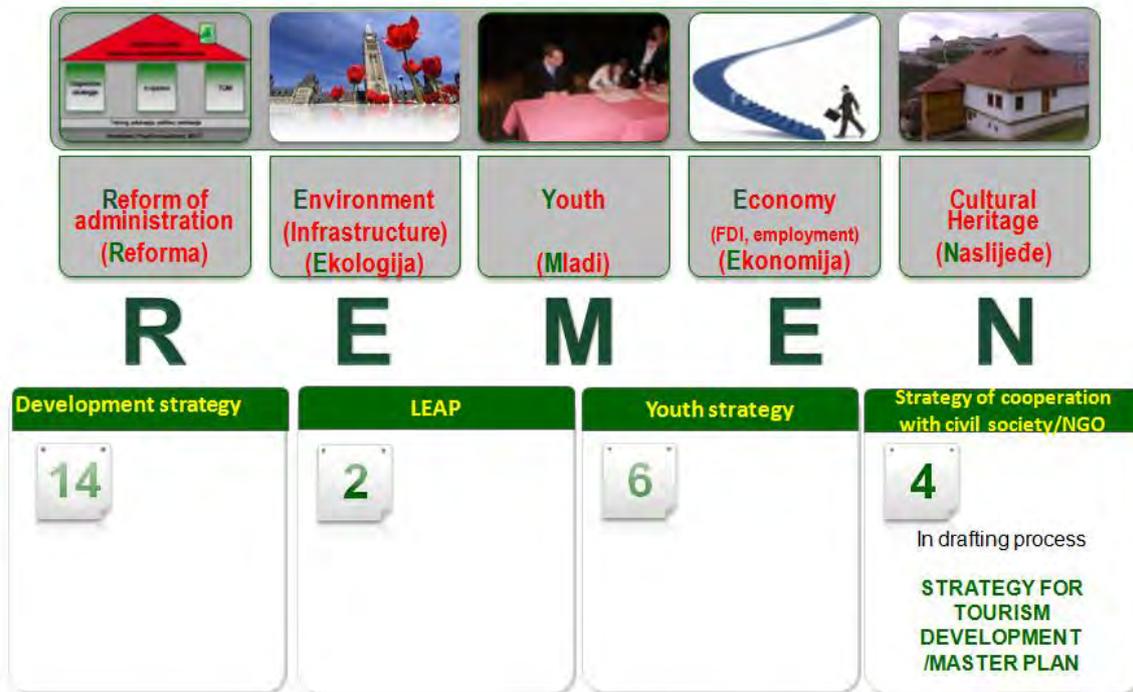
Cultural heritage is not yet recognized as a relevant generator of socio-economic development. Enhancing the role of cultural heritage in creating self-employment and job creation opportunities for unskilled and semi-skilled workers and creating supportive environment for development of income generation activities will enhance the quality of life for local inhabitants and therefore increase appreciation for the cultural heritage.

Municipality of Tešanj as a local community has defined its system of development through five adopted strategic documents. The first adopted one is the Strategy for achieving vision Tešanj-place of ecological awareness, cleanness and order, which represents the local ecological action plan. The document has been adopted by Tešanj Municipal Assembly in 2006, and since then some percent of Municipality annual budget is allocated for the implementation of concrete measures and activities defined in this strategy. Vision Tešanj-place of ecological awareness, cleanness and order is well accepted from citizens and civil societies who give extensive support to its achievement.

The second strategic document is the Development strategy of Municipality of Tešanj 2007-2015, which unifies other development sectors like urban planning, traffic, utility and infrastructure, agricultural development, health care, education, culture, civil society, youth, etc. The third adopted one is the Youth support strategy of Municipality of Tešanj 2010-2015, which decides to create social, educational, cultural, material, political, environmental and other requirements for permanent

wellbeing of young people and their active, full and responsible participation in community and all areas of economic and political activities. There are still adopted Strategy of partnership with civil sector (NGOs) and Development of schools infrastructure Strategy in Municipality of Tešanj (until 2025).Municipal Master Plan of Tourism Strategy is in drafting process as strategy developed exclusively for that sector.

Figure 7 Local Economic Development based on REMEN concept-Case Study of Tešanj



The TECEX will shift forward and give another dimension to socio-economic development of targeted communities using cultural heritage as a stimulus through the development of tangible activities based on traditional architecture, housing, crafts and customs and bring coexistence between communities, social inclusion and cohesion, understanding, tolerance and break barriers for cooperation and mutual support in processes of reconciliation and peace building in the region and development in general.

The existing legal framework for management of cultural heritage in Bosnia and Herzegovina does not utilize appropriate and customized policies and standards of identification, conservation, management and disposition of a heritage sites or objects in line with EU or international best practices, standards or regulations. Relevant stakeholders at local and regional level will cooperate and disseminate knowledge, skills and experiences related to legal framework, practical solutions in management of cultural heritage and cultural networking devoted to socio-economic development and livelihoods in order to create conditions for preservation of cultural heritage and promote cultural heritage as a valuable resource and focal point for development of income generation opportunities and essential tool for strengthening intercultural dialogue and cultural bonds between communities in the region.

The "TECEX" Project finds a hotspot in the Millennium Development Goals: —Reduce extreme poverty and hunger", Tesanj Municipal Development Strategy 2007 – 2015, strategic directions 1 - Operational goal 2 "Arrangement, promotion and reaffirmation of tourist facilities" and the strategic direction 4 - Operational goal 3 "Strengthening cultural identity within and outside the municipality",

the Strategy of development of cultural policy in Bosnia and Herzegovina, the Tourism Development Strategy in the Federation of Bosnia and Herzegovina, the European Cultural Convention, as well as other documents that define the culture.

3. CONCLUSION

Based on numerous Sector analyses⁶ on MSME sector done by domestic and international experts, all risks for MSME sector development could be split into two groups: external and internal risks. External risks create unfavourable business environment like lack of MSME legislation, MSME strategy and policy on state level, slow company registration process, high bureaucracy, badly performed privatisation process, low level of investment in research, development, innovation and education, disharmonized B&H economic space, long-life education and vocational policy, uncompetitive industrial sectors without focus on perspective sectors for perspective MSME value chains. Internal risks affect a low level of ICT and management, old technology, MSMEs bounded to traditional production sectors with low added value, low export readiness of MSMEs.

The latest amendments to the B&H Law on Policy of Foreign Direct Investment discontinued the obligation of foreign investors to register their individual investments with the B&H Ministry of Foreign Trade and Economic Relations. Instead, competent registration courts are now required to act ex officio and forward information to the B&H Ministry of Foreign Trade and Economic Relations regarding registered companies that include foreign investments. The steps required to start a business in Bosnia and Herzegovina include 12 procedures, taking 60 days, and the cost are equivalent to 15.75% GNP per capita for every start of business in Bosnia and Herzegovina. Over the previous year, the situation in this field has even worsened because the procedure became more complex and expensive. This was primarily due to the fact that decisions/normative acts made by bodies of the company must be now notarized, which extends the registration process and makes it more expensive.

The registration procedure for legal entities in Bosnia and Herzegovina would have to be simpler, faster and cheaper in order to boost the economy in general and foreign investment in particular. Legal entities still encounter problems in the registration procedure because legislation and in particular practices vary from administrative unit to administrative unit in Bosnia and Herzegovina. The problem

⁶ SPARK Analiza prepreka za SME u Ze-Do Kantonu, „Ekonomski trendovi“, Vijeće ministara, Direkcija za ekonomsko planiranje, sept 2007. USAID SPIRA analiza, PRSP, Regionalna Strategija za CBIH

Alagić I. “Final report on the results of GAP Analysis of the wood processing sector in Bosnia and Herzegovina“, Swiss Import Promotion Programe, SIPPO, December 2008.

Alagić I., Final report on the results of Evaluation of market and production potential in the wood processing sector in BiH and Evaluation of BiH companies for participation in SIPPO match making activities 2009-2011“, Swiss Import Promotion Programe, SIPPO, July 2008.

Alagić and others: "Feasibility study of waste wood commercial utilization in Central Bosnia and Herzegovina as a resource recovery and economic development project in the region", chief of project team and author, REZ Regional Development Agency Central BiH region, 2006.

Alagić I...: "Analysis of the available working force in wood processing industry compared with the industry needs" author, REZ Regional Development Agency Central BiH region, Zenica, Bosnia and Herzegovina, 2006.

I Alagić "Analysis of the existing production technologies level in wood processing industry and specification of needs", author, REZ Regional Development Agency Central BiH region, Zenica, Bosnia and Herzegovina, 2006.

has been obviously shifted from the state to the lower levels of government, which in this particular case is Zenica-Doboj Canton and local government of Tesanj municipality.

There are around 2000 MSMEs (cca.1200 crafts and 800 companies) registered in the area of Tesanj municipality⁷. However, the majority of those small and middle enterprises managerial staff shows fair knowledge in doing business and managing their enterprises strategically. Such a lack of knowledge finds its roots in the economic reforms, inappropriate privatisation process in B&H that took place over the last decade and inadequate educational system lacking entrepreneurship skills and capacity building in the curriculum, caught newborn entrepreneurs unprepared for a transition of B&H from the social economy to strategically led market economy and doing business.

Figure 8 Models of Excellence in Local Economic Development of Municipality of Tešanj



Therefore, Municipality of Tesanj has delegated the project of TEBEX for Local Development as a strategic priority to be developed by Tesanj Development Agency in order to support SMEs establishment and development as a driving force of economic development of Tesanj municipality, as well as to facilitate creation of business attractive environment to a potential foreign and national investor, aimed to contribute to the economic growth and raise of the employment rate in the Municipality of Tešanj.

TEBEX Model will be the institutional frame for local economic development and sustainable solution to identify problems in the four leading sector and their supply-chain. Intervention actions will be dedicated towards all stages of value chain, which are research and development, raw material supply, and all activities of production, marketing and sales to international buyers etc. Every year, the Municipality of Tešanj allocates financial support to encourage entrepreneurship and MSME sector. After the project implementation, TEBEX Model will coordinate between MSME sector and municipalities in activities related to local economic development. Financial support that will be allocated to MSME support will be implemented through TEBEX Model. The project idea itself is

⁷ Source: Federal Office for Statistics, Zenica-Doboj Canton in numbers, UDK 311.314(697.6), Sarajevo, 2009.

initiated by Municipality Tešanj, continued in Local Economic Development requested by Development Strategy (2007-2015). It is going to be advanced under TEBEX Model and will continue after implementation of this project. Activities related to the economic development will include: one stop-shop service, entrepreneurial development client and consultancy pool base, business service providing, organization and implementation of training, education, workshops and seminars, preparation project application to domestic and international funds, promotion of economic reform, etc.

TEBEX Model will finally become crucial for future economic development, which is integrated in all strategic documents from all state levels (B&H Strategy for SME 2009-2011, SME Strategy for Federation B&H, Development Strategy for Zenica-Doboj Canton, Development Strategy of Municipality Tešanj 2007-2015, Regional Development Strategy for Central B&H region, etc.). All future activities of TEBEX Center will be implemented in coordination with BHEPA and FIPA and REZ Agency.

Cultural heritage in Bosnia and Herzegovina constitutes a tremendous economic capital that needs long-term investments in order to fulfil its capacity for realization of socio-economic potential.

Significance and value for preservation and restoring of cultural heritage in Bosnia and Herzegovina is important for an expression of the identities that must be respected in order to establish a dialogue between communities and for building tolerance, as well as a factor for development, allowing communities to express their social vision and to project it into the future. The joint management and development of cultural heritage at local and regional level with different relevant stakeholders (actors, activists, public institutions, legal entities, etc.) will create a shared sense of responsibility for the preservation of cultural heritage, promotion of cultural diversity, development of income generation opportunities and fostering of intercultural dialogue and cooperation in the region.

One of the main or key risks that put cultural heritage in the second plan is its uncontrolled and inappropriate exploitation. TECEX Model has the intention to foster public-private partnership at local and/or regional level in order to commercialize cultural heritage in a sense of sustainable management and socio-economic development of communities where project takes place. This requires local and regional cooperation and support in order to raise consistency and adjust management of cultural heritage to cultural and public institutions and enterprises and other cultural actors and activists.

Revitalization of specific traditional monuments in targeted communities, improvement of legal framework and development of practical mechanisms for management of cultural heritage as well as fostering regional cultural cooperation will increase potentials for socio-economic rehabilitation, effective usage of cultural heritage and development of social cohesion and inclusion.

REFERENCES:

1. Alagić I., Šišić F., TEŠANJ BUSINESS EXCELLENCE (TEBEX) STRATEGY AS ENABLING INVESTMENT ENVIRONMENT, Business Development Conference 2010, University of Zenica, Zenica, November 2010.
2. Alagić I., TEBEX-Tešanj Business Excellence Center, EU Support to Economic Development in Bosnia and Herzegovina – Call VI, Budget line(s): BGUE-B2008-22.020200-C1- ELARG DELB&H, Delegation of the European Commission to Bosnia and Herzegovina, October 2009.
3. [3] Alagić I., TEBEX, Tešanj Business Excellence Infrastructure, Express of Interest, South-East Europe Transnational Cooperation Programme-2nd Call, December 2009.

Selma Novalija¹

Erna Bajrektarević²

OĀEKIVANJA I ZNAĀAJ PRIMJENE MRS I MSFI ZA MALA I SREDNJA PREDUZEĀA U BOSNI I HERCEGOVINI

SATĀETAK

Problematika raĀunovodstva malih i srednjih preduzeĀa u BiH je vrlo delikatna tema. UvoĀerjem obavezne primjene MRS i MSFI za sve privredne subjekte u BiH dolazi do ozbiljnih problema, jer krovnim Zakonom o raĀunovodstvu i reviziji BiH je tek naznaĀena, u grubim crtama, regulativa raĀunovodstva i revizije. MRS i MSFI se mogu primijeniti na „velike— dok za mala i srednja preduzeĀa ovi standardi nisu prihvatljivi. Analiza trenutnog stanja u segmentu implementacije postojećih MRS i MSFI u velikoj mjeri moēe pokazati stepen primjene postojećih standarda, te doprinijeti objavljivanju meĀunarodnih standarda finansijskog izvještavanja za mala i srednja preduzeĀa.

Kada je u pitanju BiH i njene ekonomsko-politiĀke prilike, postavlja se pitanje da li MRS i MSFI na adekvatan naĀin rješavaju raĀunovodstvene probleme malih i srednjih preduzeĀa, odnosno, da li bi primjena standarda raĀunovodstva za mala i srednja preduzeĀa, regulisana zakonom, ponudila bolje rezultate.

Sam postupak uvoĀenja MRS i MSFI za velika preduzeĀa i preduzeĀa koja kotiraju na berzi, u BiH, kao i harmonizacija raĀunovodstveno-poreznog sistema, s ciljem pristupanja Evropskim integracijama odnosno Evropskoj uniji, podstaknuo je intenziviranje problematike uvoĀerja i provedbe standarda raĀunovodstva za mala i srednja preduzeĀa. S tim u vezi, Republika Srpska je publikovala raĀunovodstvene standarde za mala i srednja preduzeĀa. Taj postupak joē nije proveden u Federaciji Bosne i Hercegovine.

Ključne rijeĀi: meĀunarodni raĀunovodstveni standardi, meĀunarodni standardi finansijskog izvještavanja, IASB standardi za SMEs

JEL: M 41, M 42, M 49

1. Pojmovno odreĀenje i klasifikacija malih i srednjih preduzeĀa (SMEs)

U Bosni i Hercegovini se za pojmovno odreĀenje malih i srednjih preduzeĀa na razliĀitim nivoima ureĀenja drēave koriste razliĀite definicije. Organizacije na podruĀju Bosne i Hercegovine, koje posreduju u finansiranju projekata iz donatorskih i kreditnih linija, koriste sopstvene definicije SMEs, Őto takoĀe predstavlja prepreku procesu harmonizacije raĀunovodstvenih sistema BiH i EU. U nekim

¹ Dr sc. Selma Novalija, docent; Univerzitet u Tuzli; Ekonomski fakultet; ul. Univerzitetska 8; 75000 Tuzla; Bosna i Hercegovina; selma.novalija@untz.ba

² Erna Bajrektarević, asistent; Univerzitet u Tuzli; Ekonomski fakultet; ul. Univerzitetska 8; 75000 Tuzla; Bosna i Hercegovina; erna_burner@yahoo.com

zemljama Evropske unije preduzeća se razvrstavaju na mikro, mala, srednja i velika, a u drugim zemljama izvan Evropske unije nema razlike između malih i srednjih preduzeća. Brojne definicije malih i srednjih preduzeća temelje se na kvantitativnim kriterijima, međutim, takvi kriteriji su specifični za svaku zemlju. Zbog ovih i sličnih razloga, sve je više zagovornika korištenja kvalitativnih pokazatelja prilikom klasificiranja preduzeća.

Kriteriji razlikovanja mikro, malih i srednjih poslovnih subjekata, prema International Finance Corporation's SME Department i EU preporukama iz 2005. godine, navedeni su u Tabeli 1.1.

Tabela 1. Kriteriji određenja mikro, malih i srednjih poslovnih subjekata

	Mikro		Mala		Srednja	
	IFC	EU	IFC	EU	IFC	EU
Broj zaposlenih	10	10	50	50	300	250
Ukupna aktiva	100.000	2.000.000	3.000.000	10.000.000	15.000.000	50.000.000
Ukupni godišnji prihod	100.000	2.000.000	3.000.000	10.000.000	15.000.000	43.000.000

Izvor: International Finance Corporation's SME Department i EU preporuke iz 2005. godine

Pored kvantitativnih kriterija koji su regulisani Zakonom, važno je uzeti u obzir i kvalitativne kriterije, koji se odnose na tržišni udio, organizacijsku strukturu, neovisnost, granu industrije, dominantnost u matičnoj grani industrije, kotiranje na tržištu kapitala, broj dobavljača i kupaca, javnu odgovornost, pravni status i drugo. U skladu sa Četvrtom direktivom EU, poslovni subjekti mogu biti klasifikovani na male, srednje i velike. Za svrstavanje u pojedinu kategoriju, potrebno je da subjekt zadovolji 2 od 3 kriterija. Ti kriteriji su navedeni u Tabeli 1.2.

Tabela 1. Klasifikacija poslovnih subjekata prema Četvrtoj direktivi EU

(u EUR)

Poslovni subjekti			
	Mali	Srednji	Veliki
Ukupna aktiva	≤3.650.000,00	>3.650.000,00≤14.600.000,00	>15.600.000,00
Prihod	≤7.300.000,00	>7.300.000,00≤29.200.000,00	>29.900.000,00
Broj zaposlenih	≤50	>50≤250	>250

Izvor: Fourth Council Directive of 25 July 1978 (78/660/EEC), članci 11. i 27; <http://eut-lex.europa.eu> [pristupljeno: septembar, 2011.]

U Preporuci koju je Evropska komisija usvojila 2003. godine preduzeća se razvrstavaju na mikro, mala, srednja i velika preduzeća (SME Definition, www.europa.eu.int;) [pristupljeno: septembar, 2011.] Konferencija Ujedinjenih naroda za trgovinu i razvoj (United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD) kombinuje kvalitativne i kvantitativne kriterije prilikom klasifikacije privrednih subjekata (Accounting by Small and Medium - sized enterprises, www.unctad.org). [pristupljeno: septembar, 2011.]

Prema Zakonu o računovodstvu i reviziji (ZORR) FBiH iz 2009. godine, klasifikacija preduzeća je izvršena prema tri kriterija i to kvantitativna. Prikaz je dat u Tabeli 1.3.

Tabela 1.3. Klasifikacija poslovnih subjekata prema ZORR FBiH

(u KM)

Poslovni subjekti			
	Mali	Srednji	Veliki
Vrijednost imovine	≤1.000.000,00	>1.000.000,00≤4.000.000,00	>4.000.000,00
Visina prihoda	≤2.000.000,00	>2.000.000,00≤8.000.000,00	>8.000.000,00
Broj zaposlenih	≤50	>50≤250	>250

Izvor: Zakon o računovodstvu i reviziji Federacije Bosne i Hercegovine, Član 4.

Poslovni subjekti klasifikovani kao mala pravna lica su oni koji ispunjavaju najmanje dva uvjeta: prosječan broj zaposlenih je manji od 50, i/ili prosječna vrijednost poslovne imovine na kraju poslovne godine je manja od 1.000.000 KM, i/ili ukupan godišnji prihod je manji od 2.000.000 KM. Srednja pravna lica su ona koja na dan sastavljanja finansijskih izvještaja ispunjavaju najmanje dva od sljedećih uvjeta: prosječan broj zaposlenih u toku godine je od 50 do 250, i/ili prosječna vrijednost poslovne imovine na kraju poslovne godine iznosi od 1.000.000 do 4.000.000 KM, i/ili ukupan godišnji prihod iznosi od 2.000.000 do 8.000.000 KM.

Komparacijom prikazane klasifikacije iz spomenutog Zakona i drugih općeprihvaćenih klasifikacija u EU možemo uočiti koje su sličnosti i razlike sa našom ZORR klasifikacijom. Jedini kriterij koji se poklapa sa prethodnom klasifikacijom je broj zaposlenih. Ostala dva kriterija su zanemarena, zbog čega bi npr. preduzeće koje je klasifikovano kao „veliko—u FBiH po osnovu vrijednosti imovine i visine prihoda u Evropskoj uniji bilo klasifikovano kao „malo—što u suštini stvara probleme koji se odražavaju i na primjenu računovodstvene regulative za finansijsko izvještavanje SMEs.

Prema Odboru za međunarodne računovodstvene standarde (eng. International Accounting Standard Board - IASB), računovodstvene standarde za mala i srednja preduzeća trebaju koristiti preduzeća koja nemaju javnu odgovornost. (IASB Agenda project - Accounting for Small and Medium - sized Entities (SMEs), Chronology; www.iasplus.com). [pristupljeno: septembar, 2011.]

2. Potreba za globalnim standardima za SMEs

Općepoznato je da društva koja ne kotiraju na berzi, u skladu sa računovodstvenim zakonima evropskih država, ne primjenjuju Međunarodne računovodstvene standarde i Međunarodne standarde finansijskog izvještavanja (MRS i MSFI), ali primjenjuju nacionalna općeprihvaćena načela računovodstva. Osnovno pitanje koje se javlja u vezi s računovodstvenim standardima za mala i srednja preduzeća jeste da li su potrebni posebni standardi za ta preduzeća i, ako jesu, koja je njihova prednost u odnosu na MRS-ove.

Naime, 9. jula 2009. godine objavljeni su Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja za mala i srednja preduzeća. Projekat izrade standarda podržale su sve značajne međunarodne organizacije, a trajao je šest godina, tokom kojih su razmatrana brojna rješenja. Izvršeno je testiranje spomenutih standarda u 20 zemalja na 126 preduzeća, te je održano više od 100 prezentacija u cilju šireg upoznavanja javnosti. Prema ovim standardima, mala i srednja preduzeća obuhvataju preduzeća koja nemaju javnu odgovornost (njihovim dužničkim i vlasničkim instrumentima se ne trguje na tržištu); ne drže imovinu široke grupe spoljnih korisnika (kao što su banke, kreditne unije, osiguravajuća društva, brokerske kuće, zajednički fondovi ili investicioni bankari); te objavljuju finansijske izvještaje opće namjene za eksterne korisnike (vlasnici koji nisu uključeni u upravljanje preduzećem, postojeći i potencijalni kreditori i agencije za kreditni rejting).

Za nacionalne ekonomije, koje su usvojile MSFI i propisale njihovu primjenu i na srednja preduzeća, usvajanje ovih standarda donosi olakšanje za srednja preduzeća, jer su Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja za mala i srednja preduzeća obrađeni na oko 230 stranica kucanog teksta. Može se steći pogrešan dojam da su ovi standardi samo sažimanje postojećih, ali oni su temeljito pripremani i isključene su mnoge nepotrebne odredbe u postojećim standardima, za izvještavanje SMEs. Važnost malih i srednjih preduzeća i njihovog finansijskog izvještavanja najznačajnije se ogleda u njihovom udjelu u ukupnom broju preduzeća na planeti (oko 95%).

2.1. Razlozi za harmonizaciju i prepreke harmonizacije finansijskog izvještavanja malih i srednjih preduzeća

Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (IASB) nikada nije izjavio da su prvobitno publikovani standardi namijenjeni isključivo za „velike”, ali većina onih koji su ih prihvatili su društva koja kotiraju na berzama, a malo zemalja je u potpunosti podržalo primjenu MSFI na SMEs. Ipak, važno je uzeti u obzir činjenicu da i SMEs koji ne kotiraju imaju potrebu za finansijskim izvještajima koji su razumljivi i preko državnih granica, jer banke odobravaju zajmove i preko državnih granica i posluju multinacionalno; potom prodavci i kupci se javljaju iz drugih zemalja, agencije za utvrđivanje kreditnog rejtinga, pa čak i revizorska društva.

S obzirom da je IASB cijenio da je bolje da postoji jedan set računovodstvenih standarda za mala i srednja preduzeća, 2003. godine održao je sastanak sa 40 svjetskih kreatora računovodstvenih standarda, na kojem je gotovo jednoglasno donesena odluka da bi IASB trebao razviti globalne računovodstvene standarde za mala i srednja preduzeća. (Accounting Standards for Small and Medium - sized Companies (SMEs), IASB, London, 25. januar 2006., www.iasb.org.) [pristupljeno: august, 2011.]

Glavni problemi u procesu harmonizacije finansijskog izvještavanja malih i srednjih preduzeća su, između ostalog, neujednačeni kriteriji za klasifikaciju preduzeća po zemljama Evropske unije, ali i globalno. Pored kvantitativnih kriterija, nedoumice se javljaju i kod kvalitativnih, kao što su npr. javna odgovornost. Princip javne odgovornosti treba biti osnovna karakteristika za određivanje koji subjekti trebaju koristiti IASB-ove SME standarde. Preduzeće ima javnu odgovornost ako:

- postoji visok stepen vanjskog interesa za subjekt od strane ulagača;
- preduzeće ima društvenu odgovornost zbog prirode posla;
- većina vlasnika udjela ovisi o eksternom finansijskom izvještavanju, te
- vlasnici nemaju nikakav drugi način prikupljanja podataka o preduzeću.

Osnovni argumenti protiv razdvajanja finansijskog izvještavanja malih i srednjih preduzeća od onog za velika preduzeća su: potreba za univerzalnošću, uporedivošću, pouzdanošću, strah od toga da će se manja preduzeća osjećati kao „građani drugog reda”—potencijalna opasnost da će i velika preduzeća tražiti da se i njima omoguće slični ustupci, kao i rizik stvaranja dviju struja unutar računovodstvene profesije. (Grupa autora, 2005., str. 23-45)

Ipak, brojni su i razlozi koji govore u prilog publikovanju Standarda za SMEs. Neki od razloga zašto se primjena MSFI moće smatrati neprimjerenom za mala i srednja preduzeća su sljedeći:

- Korisnici finansijskih izvještaja malih i srednjih preduzeća trebaju manje informacija nego korisnici preduzeća koja kotiraju na berzi;
- Finansijski izvještaji malih preduzeća namijenjeni su prije svega vlasniku, koji je istovremeno u funkciji direktora preduzeća;
- Odnos koristi i troškova finansijskog izvještavanja umnogome je nepovoljniji u malim preduzećima od onoga u velikim;
- Mala preduzeća ne raspolau s dovoljno stručnih računovoća;
- Finansijski izvještaji sastavljeni prema MRS usmjereni su ka informisanju korisnika na trćištu kapitala. (Mrša, 2004. str. 270-276)

Nakon pokretanja inicijative za stvaranje standarda za mala i srednja preduzeća, zbog navedenih i nekih drugih razloga, IASB je već 2003. razmotrio Standarde za SMEs, pri čemu su donesene sljedeće odluke: Odbor treba razviti računovodstvene standarde za mala i srednja preduzeća; Odbor treba da definiše karakteristike malih i srednjih preduzeća za koje su standardi namijenjeni; stvaranje SMEs standarda treba započeti izvlaćenjem temeljnih koncepata iz IASB-ovog Okvira, kao i načela i obaveznih smjernica iz MSFI i s njima povezanih tumaćenja; bilo kakve izmjene tih koncepata i načela moraju se temeljiti na potrebama korisnika finansijskih izvještaja malih i srednjih preduzeća; pretpostavlja se da se neće raditi izmjena načela priznavanja i mjerenja; u slučaju da IASB standardi za SMEs ne daju odgovor na neko računovodstveno pitanje, mjerodavni će biti MSFI; IASB standardi za SMEs će biti izdani kao zasebno izdanje. (Questionnaire on Possible Recognition and Measurement Modifications for Small and Medium - Sized Entities , www.iasb.org, Staff) [pristupljeno: august, 2011.] IASB-ov dokument za raspravu koji je izdat 2004. godine, sadržavao je 8 glavnih pitanja u vezi s primjenom Standarda SMEs (Preliminary Views on Accounting Standards for Small and Medium - sized Entities, IASB, www.iasplus.com, Discussion). [pristupljeno: oktobar, 2011.]

Odbor je krajem 2004. godine razmatrao brojna pitanja u vezi s primjenom Standarda SMEs, nakon čega su u januaru 2005. godine donesene načelne odluke: odgovori na Dokument za diskusiju su pokazali izričit, primaran zahtjev da se IASB Standardi za SMEs, u većini zemalja, usvoje na globalnom nivou, prije nego na regionalnom ili lokalnom; IASB standardi za SMEs će se fokusirati na finansijske izvještaje onih preduzeća koja nisu javno rangirana i koja imaju eksterne korisnike, koji koriste njihove finansijske obraćune; Odbor će ukazati na preduzeća za koja Standardi za SMEs nisu prikladni, a preduzeća koja budu koristila Standarde za SMEs neće biti u mogućnosti da afirmišu svoje finansijske izvještaje kao pripremljene u skladu s MSFI; isti okvir IASB će biti primijenjen na svim preduzećima; ako se stavka priznavanja ili vrednovanja nalazi u MSFI, ali ne u Standardima za SMEs, preduzeće je dućno da evidentira tu stavku po MSFI; preduzeće koje radi po IASB standardima za SMEs trebalo bi se voditi po tim standardima u svom preduzeću i neće imati mogućnost povratka na MSFI; IASB standardi se organizuju po temama.

2.2. Uloga IASB u finansijskom izvještavanju malih i srednjih preduzeća

Odbor za mećunarodne računovodstvene standarde smatra da su MSFI prikladni za primjenu u svim preduzećima, mećutim, u većini zemalja Evropske unije samo ona preduzeća koja javno trguju svojim vrijednosnim papirima primjenjuju MSFI. Mnoge zemlje dozvoljavaju i primjenu nacionalnih

računovodstvenih standarda. Većina zemalja reguliše ovaj segment Zakonom. Istraživanje koje je proveo IASB u vezi s primjenom MSFI za mala, srednja i velika preduzeća, na osnovu objavljenih Dokumentata za raspravu, sumarno su prikazani u sljedećim rezultatima:

- Većina (dvije trećine) ispitanika smatrala je da MSFI nisu prikladni za sva preduzeća, već da su uglavnom kreirani za preduzeća koja kotiraju na berzi;
- 90% ispitanika smatralo je da bi trebalo razviti posebne standarde za mala i srednja preduzeća, dok su ostali izjavili da preferiraju postojeće standarde, te su naveli koje standarde ne bi trebala primjenjivati mala i srednja preduzeća;
- 25% ispitanika izrazilo je mišljenje da bi odluku o tome trebaju li MSFI primjenjivati sva kotirajuća preduzeća trebalo prepustiti lokalnim regulatorima;
- gotovo polovina ispitanika složila se u cijelosti s ciljevima SMEs koje je postavio odbor. Ostali se uglavnom nisu složili s tim ciljevima jer smatraju da se SMEs ne trebaju temeljiti na MSFI;
- 80% ispitanika složilo se da je za definisanje malih i srednjih preduzeća bolji kvalitativni nego kvantitativni pristup;
- 67% ispitanika podržalo je prijedlog IASB da se navodi obavezna primjena MSFI, ukoliko IASB standardi za SMEs ne daju odgovor za rješenje pojedinog problema. Ostalih 33% smatralo je da bi to nametnulo obavezno korištenje oba seta standarda, te još više otežalo finansijsko izvještavanje za ta preduzeća;
- 60% ispitanika se nije složilo s prijedlogom IASB da preduzeće može koristiti kompletne MSFI umjesto IASB standarda za SMEs u pojedinim situacijama, ali istovremeno i dalje koristiti IASB standarde za SMEs u ostalim situacijama;
- 80% ispitanika se složilo da se projekat kreiranja IASB standarda za SMEs trebao temeljiti na MSFI umjesto da se krene od nule, 20% ispitanika smatralo je da bi standarde trebalo kreirati od nule i prilagoditi ih potrebama korisnika;
- 90% ispitanika složilo se da bi principi MSFI trebali biti izmijenjeni za ona pitanja koja su važna za potrebe korisnika;
- 98% ispitanika složilo se da bi izmjene pravila objavljivanja i prezentiranja bile opravdane ako se baziraju na potrebama korisnika;
- 65% ispitanika nije se složilo s mišljenjem Odbora da za taj projekat neće biti potrebno modifikovati pravila priznavanja i mjerenja, već smatraju da bi Odbor trebao biti spreman razmotriti određene promjene, ukoliko bude potrebno;
- 90% ispitanika smatralo je da bi IASB standarde za SMEs trebalo izdati kao posebno izdanje. (Preliminary Views on Accounting Standards for Small and Medium - sized Entities, IASB, www.iasplus.com/Discussion) [pristupljeno: oktobar, 2011.]

Nakon razmatranja Upitnika i formiranja Nacrta, zahvaljujući naporima i aktivnosti Odbora za međunarodne računovodstvene standarde, standardi su doneseni 2009. godine, čime je određena uloga IASB za objavljivanje Standarda za SMEs .

2.3. Iskustva drugih zemalja

Na osnovu zakona o trgovačkim društvima, MSFI su obavezni primjenjivati: konsolidovana preduzeća, banke, te osiguravajuća društva (Zakon o trgovačkim društvima, Republika Hrvatska). Ostala preduzeća mogu primjenjivati MSFI ako to žele, s tim da se ovi standardi moraju neprekidno primjenjivati u periodu od najmanje 5 godina.

Slovenački računovodstveni standardi (SAS - Slovenian Accounting Standards) pokazali su se kao dobar mehanizam za zadovoljenje potreba Standarda za SMEs. Ekonomski analitičari hvale potez našeg susjeda Slovenije, koja je zadržala svoje Nacionalne računovodstvene standarde u procesu pridruživanja Evropskoj uniji, a MRS i MSFI je počela primjenjivati, kada se situacija stabilizirala i kada su dobili članstvo.

MSFI za mala i srednja preduzeća podložni su promjenama, što dovodi do većih troškova prilikom pridruživanja tih standarda.

3. Istraživanje primjene MRS i MSFI za mala i srednja preduzeća u FBiH

Istraživanje primjene MRS i MSFI za mala i srednja preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine provedeno je na bazi anketnog upitnika, čime je obuhvaćeno 71 preduzeće, koja se mogu svrstati u mala i srednja. Tržišna orijentacija preduzećima u kojima je izvršeno anketiranje je: 31,58% lokalna; 47,37% regionalna; 6,58% nacionalna; te 14,47% međunarodna. Među uključenim preduzećima, 31,82% je izvozno orijentisano, dok 68,18% nije, pri čemu je 68,42% izvozno orijentisanih preduzeća zabilježilo porast izvoza u odnosu na prethodnu godinu. O značaju, odnosno neophodnosti izrade standarda finansijskog izvještavanja za mala i srednja preduzeća ispitanici su se izjasnili u skladu sa podacima u Tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Značaj izrade pojedinih vrsta finansijskih izvještaja za SMEs

Vrsta finansijskih izvještaja	Značaj izrade finan. izvještaja za SMEs u %
Bilans stanja	86,11%
Bilans uspjeha	88,88%
Izvještaj o novčanim tokovima	73,61%
Izvještaj o promjenama na kapitalu	52,78%
Bilješke	40,28%

Izvor: kreacija autora

Na osnovu podataka uočavamo da se više od polovine anketiranih izjasnilo da smatraju da su bilans stanja, bilans uspjeha, izvještaj o novčanim tokovima i izvještaj o promjenama na kapitalu značajni finansijski izvještaji za poslovanje i izvještavanje malih i srednjih preduzeća.

Tokom istraživanja došli smo do informacija da samo 4,69% anketiranih nije primijetilo da postoji potreba za prilagođavanjem MRS i MSFI za velika preduzeća, potrebama malih i srednjih preduzeća, dok njih 95,31% u potpunosti ili djelimično smatra da stvarno postoji potreba da se izvrši prilagođavanje standarda finansijskog izvještavanja potrebama malih i srednjih preduzeća. U prilog tome govore činjenice da većinu standarda iz računovodstva i finansijskog izvještavanja mnogi od anketiranih nikada nisu imali potrebe da primijene.

Prema podacima dobivenim tokom istraživanja sljedeće MRS i MSFI anketirana preduzeća često primjenjuju u okviru svoje poslovne djelatnosti:

Tabela 3.2. Zastupljenost redovne primjene određenih MRS /MSFI u SMEs

MRS/MSFI	Broj preduzeća koja redovno primjenjuju određene MRS /MSFI (broj preduzeća prikazan u intervalima)						
	do 10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-71
MRS 1						x	
MRS 2						x	
MRS 7						x	
MRS 8				x			
MRS 10		x					
MRS 11		x					
MRS 12					x		
MRS 14	x						
MRS 16				x			
MRS 17		x					
MRS 18						x	
MRS 19					x		
MRS 20	x						
MRS 21	x						
MRS 23	x						
MRS 24	x						
MRS 26	x						
MRS 27	x						
MRS 28	x						
MRS 29	x						
MRS 31	x						
MRS 32	x						
MRS 33	x						
MRS 34			x				
MRS 36		x					
MRS 37			x				
MRS 38			x				
MRS 39	x						
MRS 40		x					
MRS 41	x						
MSFI 1	x						
MSFI 2	x						
MSFI 3	x						
MSFI 4		x					
MSFI 5	x						
MSFI 6	x						
MSFI 7	x						
MSFI 8	x						

Izvor: kreacija autora

Na osnovu sistematiziranih podataka, uočavamo da se najveći broj ispitanika izjasnio da redovno primjenjuju sljedeće standarde: MRS 1 - Presentacija finansijskih izvještaja; MRS 2 - Zalihe; MRS 7 - Izvještaj o novčanim tokovima; MRS 12 - Porez na dobit; MRS 18 - Prihodi; MRS 19- Primanja zaposlenih. Pored ovih standarda česta je, ali ipak manja, primjena u odnosu na prethodne, evidentirana kod sljedećih standarda: MRS 8 - Računovodstvene politike, promjene računovodstvenih procjena i greške; MRS 16 - Nekretnine, postrojenja i oprema; MRS 34 - Finansijsko izvještavanje za

period u toku godine; MRS 37 - Rezervisanja, potencijalne obaveze i potencijalna sredstva; MRS 38 - Nematerijalna imovina.

Istraživanje ukazuje da najveći broj preduzeća nikada ili vrlo rijetko upotrebljava sljedeće standarde: MRS 10 - Događaji nakon bilansa stanja; MRS 11 - Ugovori o izgradnji; MRS 14 - Izvještavanje po segmentu; MRS 17 - Lizing; MRS 20 - Računovodstveno obuhvatanje državnih donacija; MRS 21 - Efekti promjena kursa stranih valuta; MRS 23 - Troškovi posudbe; MRS 24 - Objavljivanje povezanih stranaka; MRS 26 - Računovodstveno i izvještavanje planova penzionih primanja; MRS 27 - Konsolidovani i odvojeni finansijski izvještaji; MRS 28 - Ulaganje u pridružena pravna lica; MRS 29 - Finansijski izvještaji u hiperinflacijskim uvjetima; MRS 31 - Udjeli u zajedničkim poduhvatima; MRS 32 - Finansijski instrumenti: prezentiranje; MRS 33 - Zarada po dionici; MRS 36 - Umanjenje imovine; MRS 39 - Finansijski instrumenti: priznavanje i mjerenje; MRS 40 - Ulaganje u nekretnine; MRS 41 - Poljoprivreda; MSFI 1 - Prva primjena MSFI; MSFI 2 - Plaćanje temeljeno na dionicama; MSFI 3 - Poslovne kombinacije; MSFI 4 - Ugovor o osiguranju; MSFI 5 - Stalna sredstva namijenjena prodaji i prestanak poslovanja; MSFI 6 - Istraživanje i procjena mineralnih resursa; MSFI 7 - Finansijski instrumenti: Objavljivanje; MSFI 8 - Poslovni segmenti.

Na osnovu ovoga uočavamo da je stepen razvoja računovodstvene prakse u Bosni i Hercegovini, kao i poimanje značaja i neophodnosti primjene računovodstvene regulative, odnosno, u ovom slučaju računovodstvenih standarda i standarda finansijskog izvještavanja, na niskom nivou, što nas navodi na zaključak da je posebnu pažnju potrebno usmjeriti na kontinuirano usvajanje sadržine standarda, te potenciranje prednosti i važnosti njihove primjene.

U kojim segmentima su, na osnovu podataka dobivenih na bazi istraživanja, najviše izražene potrebe za prilagođavanjem postojećih standarda, potrebama malih i srednjih preduzeća, prikazano je u Tabeli 3.3.

Tabela 3.3. Segmenti u kojima se uočavaju potrebe za prilagođavanjem postojećih standarda, potrebama SMEs

Segment	Nema potrebe	Potrebe su zanemarive	Potrebe su značajne
Finansijski izvještaji	29	10	4
Konsolidovani finansijski izvještaji	17	11	13
Računovodstvene politike, procjene i greške	17	12	12
Događaji nakon datuma bilansiranja	10	14	16
Dugoročna nematerijalna imovina	11	9	21
Dugoročna materijalna imovina	11	10	20
Ulaganja u nekretnine	3	14	24
Dugoročna imovina namijenjena prodaji	8	13	22
Finansijska imovina	9	19	13
Zalihe	17	15	9
Potraživanja	14	20	7
Kapital	12	22	7
Obaveze	15	20	6
Vremenska razgraničenja	3	17	21
Prihodi	14	15	12
Rashodi	11	22	8
Poljoprivreda	4	4	33

Izvor: kreacija autora

Kada su ispitanici upitani da li postoje poteškoće u vezi sa zalihama, odnosno utvrđivanjem vrijednosti troška koji treba priznati te i dalje pratiti kao sredstvo sve dok se ono ne prizna kao prihod ili rashod, njih 41,54% se izjasnilo da imaju poteškoće, dok 58,46% nema poteškoća. Problem kod evidentiranja

zaliha i tretiranja zaliha u računovodstvu, najizraženiji je u okviru procjene kala, rastura i loma; potom nivelacije cijena, dok kod procjene vrijednosti zaliha, dorade materijala i klasifikacije troškova u zavisne troškove nabavke nisu zabilježene veće poteškoće.

Prilikom sastavljanja izvještaja o novčanim tokovima, ispitanici su cijenili da se problem prvenstveno javlja zbog razdvajanja poslovnih, investicionih i finansijskih aktivnosti; potom postojanja novčanih tokova u stranoj valuti, te nepostojanja investicionih aktivnosti.

U poslovanju preduzeća koja su obuhvaćena anketom, njih 67,74% se izjasnilo da su računovodstvene politike značajne za finansijsko izvještavanje malih i srednjih preduzeća; 4,84% se izjasnilo da nisu značajne, 22,58% smatra da su moć da značajne, a 4,84% ne znaju da li su značajne. Koliki je procenat primjene računovodstvenih politika u poslovanju anketiranih preduzeća, vidimo iz naredne tabele.

Tabela 3.4. Primjena računovodstvenih politika u finansijskom izvještavanju SMEs

Odgovor	%
Da	61,29%
Ne	1,61%
Djelomično	35,49%
Ne znam	1,61%

Izvor: kreacija autora

Prilikom primjene MRS 8 - Računovodstvene politike, promjene računovodstvenih procjena i greške, najveći problemi su primijećeni: kod potraživanja, politike stalnih sredstva i amortizacije, prihoda i rashoda, te zaliha. U vezi sa MRS 12 - Porez na dobit, kod poslovanja malih i srednjih preduzeća, najveći problemi javljaju se kod postojanja odloženih obaveza i sredstava sa aspekta poreza na dobit i smatra se da ne postoji podudarnost zakonske regulative i MRS. Poteškoće prilikom korištenja MRS 16 - Nekretnine, mašine i oprema najviše su izražene kod razdvajanja pojedinih značajnih dijelova, rashodovanja, te obračuna amortizacije.

Tokom ispitivanja stavova o primjeni određenih međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja za mala i srednja preduzeća, uočeno je da ispitanici smatraju da je najznačajniji MSFI 1 - Prva primjena Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja.

Postotak od 57,14 ispitanika smatra da bi publikovanje standarda finansijskog izvještavanja za mala i srednja preduzeća olakšalo računovodstveno evidentiranje i povećalo kvalitet finansijskih izvještaja, njih 4,76% smatra da takav postupak ne bi doveo do olakšanja i poboljšanja, dok 38,10% nema formirano mišljenje u vezi s tim.

U dijelu u kojem su ispitanici bili upitani o tome kod kojih bi se finansijskih izvještaja, iz seta finansijskih izvještaja, najznačajnije odrazilo poboljšanje, nakon primjene standarda finansijskog izvještavanja za mala i srednja preduzeća, dobili smo podatke koji su prikazani u Tabeli 3.5.

Tabela 3.5. Mišljenje ispitanika o eventualnom poboljšanju finansijskih izvještaja uz primjenu Standarda za SMEs

Vrsta izvještaja	Nema poboljšanja	Minimalno poboljšanje	Srednji nivo poboljšanja	Značajno poboljšanje	Najveće poboljšanje
Bilans stanja	13	8	14	7	15
Bilans uspjeha	4	22	3	16	12
Izvještaj o novčanim tokovima	2	10	30	4	11
Izvještaj o promjenama na kapitalu	6	23	6	19	3
Bilješke	31	4	5	4	13

Izvor: kreacija autora

Iz prikazanih podataka vidljivo je da se kod bilansa stanja očekuje najveće poboljšanje. Za bilans uspjeha i izvještaj o promjenama na kapitalu ispitanici smatraju da će biti ostvareno minimalno poboljšanje. Za izvještaj o novčanim tokovima očekuje se srednji nivo poboljšanja, dok kod bilješki ne očekuju poboljšanja prilikom razrade i primjene standarda finansijskog izvještavanja za mala i srednja preduzeća.

4. ZAKLJUČAK

Prethodna istraživanja su ukazala na značaj MSFI za SMEs u pogledu zahtjeva koje je neophodno ispuniti prilikom publikovanja finansijskih izvještaja, odnosno ispunjenja očekivanja i potreba njihovih korisnika, kao i odnosa koristi i troškova takvog izvještavanja. Cilj ovog istraživanja bio je ukazati na računovodstvene standarde, koji su, uvažavajući specifičnosti našeg poslovnog miljea, interesantni za SMEs. Na osnovu istraživanja, s obzirom na vrstu djelatnosti koje su najviše zastupljene u Bosni i Hercegovini, kao i veličinu preduzeća, uočeno je da se standardi u vezi s finansijskim instrumentima, inflacijom, poljoprivredom, prirodnim sirovinama, određenim oblicima udruživanja i izvještavanjem u vezi s time, nisu u velikoj mjeri zastupljeni, odnosno, vrlo rijetko se primjenjuju tokom finansijskog izvještavanja. Naime, najznačajni interes za upotrebu bio je kod primjene standarda za izradu finansijskih izvještaja, zaliha, izvještaja o novčanim tokovima, poreza na dobit, prihoda i primanja zaposlenih. Pored toga, ispitanici su iskazali interes za primjenu standarda u vezi sa računovodstvenim politikama, nekretninama, postrojenjima i opremom; finansijskim izvještavanjem za period u toku godine, rezervisanjem, potencijalnim obavezama i potencijalnim sredstvima, te nematerijalnom imovinom, o čemu bi trebalo voditi računa prilikom izrade Standarda za SMEs. Ispitanici su mišljenja da je računovodstvo malih i srednjih preduzeća potrebno regulisati prije svega Zakonom o računovodstvu i reviziji na nivou BiH, potom standardima finansijskog izvještavanja za mala i srednja preduzeća, a potom i MRS i MSFI. Buduća istraživanja bi, nakon usvajanja MSFI za SMEs u BiH, mogla pokazati koliko je njihova implementacija olakšala i pojednostavila finansijsko izvještavanje istih.

LITERATURA:**Knjige:**

1. Alexander D. 2010. *Financijsko računovodstvo – međunarodni uvod*. Zagreb: Mate.
2. Elliott B., Elliott J. 2011. *Financial Accounting and Reporting*. London: Prentice Educationl Limited
3. Greuning H., 2006. *Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja: praktični vodič*. Beograd: Mate.
4. *Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja (MSFI) – uključujući i Međunarodne računovodstvene standarde (MRS)*. 2006. Mostar: Savez računovoča, revizora i finansijskih radnika FBiH.

Članci i druge publikacije:

1. Grupa autora, 2005. *Problems and Opportunities of an International Financial Reporting Standard for Small and Medium - sized Entities*. The EEA FRSC's Comment on the IASB's Discussion Paper, Accounting in Europe, Vol.2.
2. *International Finance Corporation's SME Department Report*, 2005.
3. Mrša J., 2004. Računovodstveni standardi za mala i srednje velika preduzeća, *Zbornik radova 39 Simpozija Pula*. Zagreb:HZRIF.
4. *Preporuke EU za SMEs*, 2005.

Internet izvor:

1. *IASB Agenda project - Accounting for Small and Medium-sized Entities (SMEs), Chronology*, 18.4.2006., www.iasplus.com, [pristupljeno: septembar, 2011.]
2. *Accounting Standards for Small and Medium - sized Companies (SMEs)*, IASB, London, 25 Januar 2006, www.iasb.org, [pristupljeno: august, 2011.]
3. *Preliminary Views on Accounting Standards for Small and Medium - sized Entities*, IASB, www.iasplus.com, Discussion, [pristupljeno: oktobar, 2011.]
4. *Questionnaire on Possible Recognition and Measurement Modifications for Small and Medium - Sized Entities*, www.iasb.org, Staff, [pristupljeno: august, 2011.]
5. *Fourth Council Directive of 25 July 1978 (78/660/EEC)*, <http://eur-lex.europa.eu> [pristupljeno: septembar, 2011.]
6. *Accounting by Small and Medium - sized enterprises*, 1.5.2006., www.unctad.org, [pristupljeno: septembar, 2011.]
7. *SME Definition*, 1.5.2006.; www.europa.eu.int; [pristupljeno: septembar, 2011.]

Zakonska regulativa:

1. *Zakon o računovodstvu i reviziji Federacije Bosne i Hercegovine*

Doc.dr.sci. Nino Serdarević¹

PROBLEMATIKA PROVEDBE KONTROLE KVALITETA REVIZIJE U BOSNI I HERCEGOVINI

SATETAK

Rad se bavi aktuelnom problematikom ureĎenja i nadzora sistema kontrole revizije u Bosni i Hercegovini. Zakonima o raĉunovodstvu i reviziji FBiH i RS prvi put se determinira terminološki pojam kontrole revizije, kao jedne od poveznica pouzdanosti finansijskih izvještaja u tzv. lancu finansijskog izvještavanja. Zakonom, pod odgovornošću entitetskih ministarstava finansija, ingerencija kontrola kvaliteta revizije dodjeljuje se revizorskoj komori (FBiH), koja je u procesu uspostave. Sam proces rada, odgovornosti i ovlaštenja komore u ovom trenutku nisu u potpunosti jasni. U usporedbi sa zemljama u okruženju, Bosna i Hercegovina je u velikom zaostatku. Uzimajući u obzir da do današnjeg dana nije zvaniĉno objavljen oficijelni prijevod revidiranih MeĎunarodnih standarda revizije, moĝe se zakljuĉiti da ne postoji definisan okvir provedbe kvaliteta rada. Nadalje, trenutnim ureĎenjem nije jasno u kojem kapacitetu i na koji naĉin će revizorska komora pristupiti ovoj problematici, koja prema iskustvima drugih drĝava zahtijeva znaĉajan angaĝman zvaniĉnih institucija i razvoj institucionalne i logistiĉke podrške, ali i profesionalna znanja i iskustva.

Istraĝivaĉki dio rada obraĉuje kvalitativne odrednice ureĎenja sistema nadzora kvaliteta revizije u drĝavama u okruženju, prije svega zakonodavne okvire, nadleĝnosti i kapacitete tijela koja operativno provode nadzor.

Ovim radom se na pregledan naĉin pokušava sublimirati cjelokupna problematika, preporuke i dobre prakse drĝava sa ureĎenim sistemom kontrole kvaliteta, ali i predlaĝu mogući koraci uspostave cjelokupnog sistema kontrole kvaliteta revizije u Bosni i Hercegovini.

Ključne rijeĉi: angaĝman nezavisnog revizora, kvalitet revizije, MeĎunarodni standard kontrole kvaliteta, nadzor kvaliteta

JEL: M40, M41, M42

1. UVOD

Kontrola kvaliteta revizije historijskih finansijskih izvještaja, kao bitan segment jaĉanja povjerenja u finansijsko izvještavanje, trenutno predstavlja izuzetno aktuelnu problematiku tijela zaduĝenih za finansijsku stabilnost i kreatora meĎunarodnih standarda. Potreba uspostave efikasnog sistema kontrole rada eksterne revizije i sistema kvaliteta iskazana je nakon velikih skandala bilansnih prevara u svijetu i uĉešća revizorskih kuća u prikriivanju postupanja menadĝmenta suprotno raĉunovodstvenim standardima, odnosno zloupotrebi raĉunovodstvenih izbora pri iskazivanju rezultata poslovanja. U odnosu menadĝmenta na raĉunovodstvene izbore Becker et al. (1998) navode da nivo apsolutnog iznosa diskrecijskih obraĉunatih obaveza direktno korelira nivou ugovorenog diskrecijskog dohotka, odnosno varijabilnom dijelu sveukupne naknade menadĝmentu. Nadovezujući se na ova razmatranja, Krishnan (2002) usporeĉuje nivo provedenih diskrecijskih obraĉuna obaveza sa nivoom kvaliteta provedenih revizija. U većini sluĉajeva, gubitak povjerenja u pouzdanost revizije direktno je

¹ Docent, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici

uzrokovao pad vrijednosti dionica revidiranog društva na tržištu kapitala. U praksi, premošćivanje rizika lošeg kvaliteta eksterne revizije vrši se periodičnim izmjenama pružaoaca ugovorene usluge revizije. Hennes et al. (2008) navode da su subjekti sa reputacijom pouzdanih finansijskih izvještaja često u prilici da mijenjaju revizore, a kako bi izbjegli eventualne negativne konzekvence uzrokovane padom pouzdanosti finansijskog izvještavanja.

U konkretnom, pod izgovorom opredijeljenog nivoa značajnosti i dokazivanja na bazi testova, neke velike revizorske kuće zanemarivanjem potcjenjivanja potencijalnih obaveza i rezervisanja za buduće gubitke po sudskim sporovima, kao i nedozvoljene primjene tzv. „bath accountinga—i „income smootheninga—(prijenosa prihoda budućeg u tekući period, odnosno priznavanjem u ranijim kvartalima na ime buduće performanse) dovele su tržište kapitala u zabludu. Konzekvence navedenih prevara u slučajevima konglomerata poput Enrona dovode do stečaja i otpuštanja hiljada radnika. Prevedbni odgovor na interesna udruživanja, prije svega za nesavjesno poslovanje i sukob interesa udruživanjem sa upravom kompanija i omogućavanjem neosnovanih bonusa u slučaju Enrona, dolazi od Komisije za trgovinu vrijednosnicama (eng. Securities Exchange Commission), što direktno dovodi do zatvaranja Arthur Anderson korporacije.

Odgovor stručnih tijela na utvrđene prijevare uslijedio je 2006. godine objavljivanjem novih IAASB-ovih (Odbor za međunarodne standarde revizije i uvjeravanja) standarda, pod ingerencijom IFAC-a (Međunarodne federacije računovođa), te revidiranjem postojećih revizorskih standarda 2009. i 2011. godine. Odbor objavljuje ISQC 1 (Međunarodni standard kontrole kvaliteta), revidira ISA 220 (Međunarodni revizorski standard 220 – Sveukupna uloga nezavisnog revizora i provedba revizije u skladu s MRevS) i ISAE 3402 (Međunarodni revizorski standard o angažmanu), od kojih su neki od navedenih aktuelno revidirani i na snazi od 15. juna 2011. godine. Navedeni standardi raščlanjuju prethodno doneseni Međunarodni revizorski standard 240 – Kontrola kvaliteta za revizije finansijskih izvještaja, pridajući posebnu pažnju uspostavi i održivosti sistema kvaliteta na nivou privrednog subjekta (prije svega nezavisnosti subjekta i tima koji provodi reviziju, kao i odgovora na pritužbe klijenata).

Istovremeno, u Sjedinjenim Američkim Državama „Vijeće inspekcija za integraciju i efikasnost—u junu 2010. godine donosi „Vodič za kontrolu kvaliteta revizija A-133 provedenih u javnom sektoru—, revizija institucija i značajnijih subjekata neprofitnog sektora. Dokumentom se propisuje kontrola ispunjavanja općih uvjeta, internih kontrola i usaglašenosti s aplikativnim općeprihvaćenim revizorskim standardima, tehničkim kapacitetima revizije, kao i planiranjem i provedbom procesa revizije.

2. Okvir kontrole kvaliteta revizije

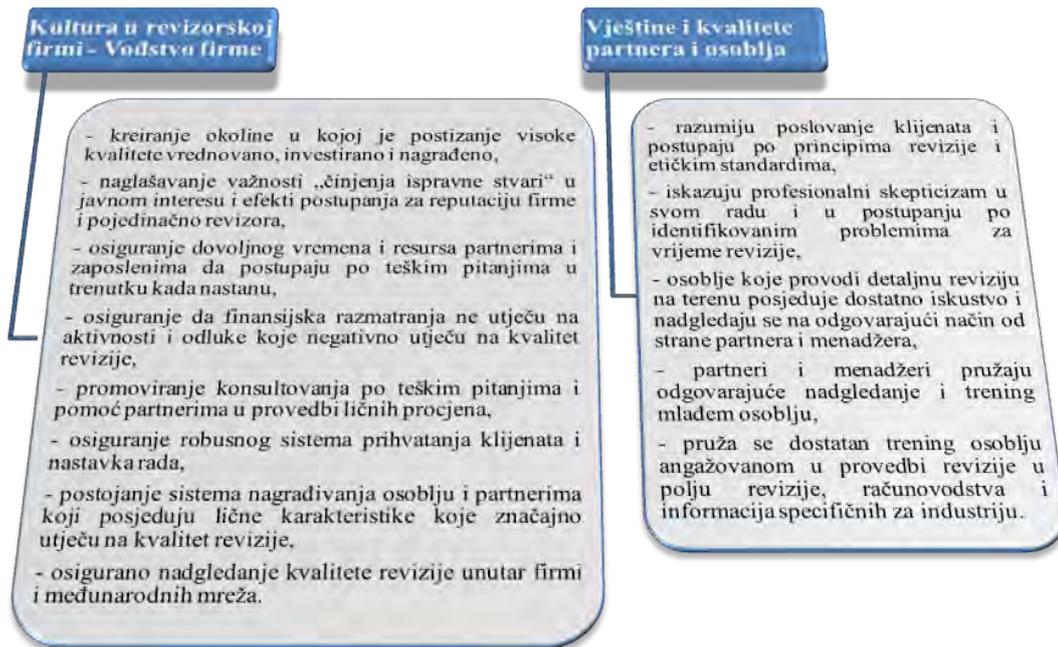
Značajna proširenja u razmatranjima kontrole kvaliteta revizije u revidiranim standardima revizije odnose se na nadopunjenje postojećih zahtjeva vezano za praćenje procesa od ugovaranja revizije, planiranja provedbe revizije, provedbe revizije i osiguranja kvalitetnog mišljenja. Novim zahtjevima uvodi se potreba uspostavljanja i očuvanja sistema kontrola kvaliteta na cjelokupno poslovanje privrednog subjekta, koji se bavi nezavisnim revizijama historijskih finansijskih izvještaja.

Ilustrativno, cjelokupni proces kontrole kvaliteta moguće je sagledati u smjernicama Okvira komisije za finansijsko izvještavanje Velike Britanije, kojima razvijaju program provedbe kontrole kvaliteta putem uspostavljenih indikatora kvaliteta:

- Kontrola kvaliteta privrednog društva,
- Kontrola kvaliteta procesa provedbe revizije finansijskih izvještaja,
- Ocjena faktora izvan utjecaja revizora.

Prema navedenom okviru, segmenti sistema kontrole kvaliteta na nivou privrednog društva, većinom pod ingerencijom ISQC 1, su kao što je navedeno u ilustraciji ispod.

Ilustracija 1. Segmenti sistema kontrole kvaliteta na nivou upravljanja revizorskim društvom



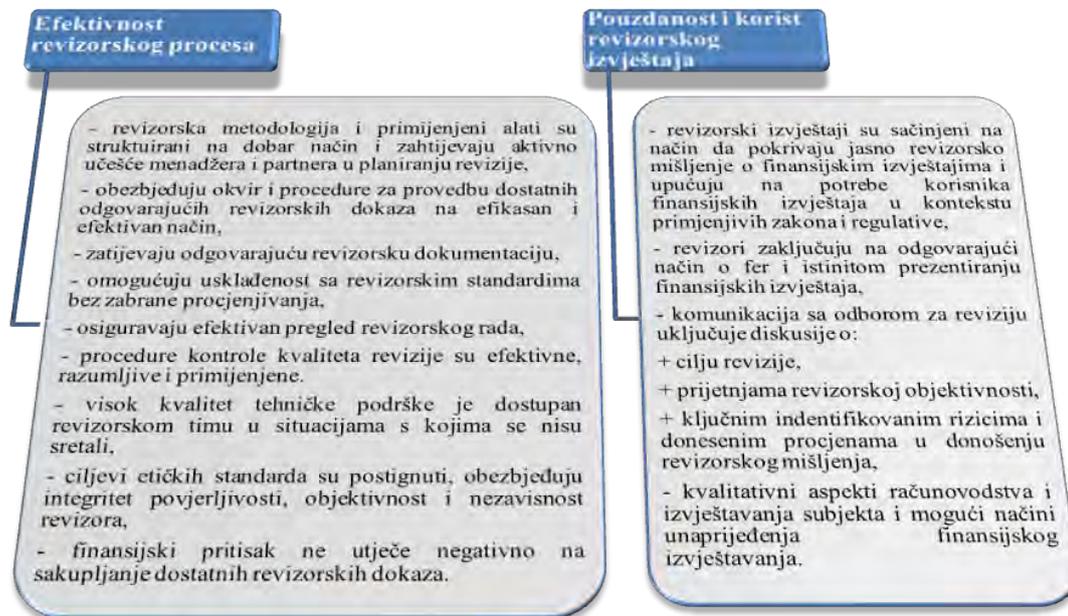
Izvor: FRC UK Okvir

Izdvojeni segment kontrole kvaliteta se odnosi na ocjenu okruženja u kojem djeluje nezavisni revizor i na indikatore koji ukazuju na faktore izvan kontrole revizora odnosno nesistemske rizike poslovanja, gdje Okvir navodi sljedeće indikatore ocjenjivanja okruženja:

- Pristup korporativnom upravljanju izvještajnog subjekta koji naglašava korporativno i finansijsko izvještavanje i proces revizije,
- Odbori za reviziju koji su aktivni, profesionalni prema činjenicama identifikovanim za vrijeme revizije,
- Dioničari koji podržavaju revizora omogućujući da menadžeri postupaju u skladu sa svojim obavezama vezano za pripremanje pouzdanih finansijskih izvještaja,
- Rokovi za izvještavanje koji omogućuju revidiranje bez oslanjanja na rad prije kraja izvještajnog perioda,
- Odgovarajući dogovoreni aranžmani vezano za ograničavanje odgovornosti,
- Regulatorna revizorska okolina koja se fokusira na pokretače kvaliteta revizije.

Treći segment uspostave kvaliteta, primarno orijentiran na dosadašnji okvir Međunarodnog standarda revizije 240, odnosno revidirani MRevS 220, odnosi se na samu provedbu usluge nezavisne revizije finansijskih izvještaja, odnosno osiguranje kvaliteta same provedbe procesa revizije.

Ilustracija 2. Segmenti sistema kontrole kvaliteta u planiranju, nadzoru i provedbi revizije



Izvor: FRC UK Okvir

ISQC 1 u specifičnom reguliše segmente kontrole u formi dokumentovanja, definisanja i poštivanja odgovornosti i instanci odlučivanja, proces angažmana, kao i efikasno upravljanje ljudskim resursima.

Slično zahtjevima ISO 9001:2001, ISQC 1 zahtijeva *dokumentovanje* djelovanja sistema kontrole kvaliteta, kako u formi uspostave i dokumentovanja procedura, tako i dokumentovanja pregleda i provjera očuvanja kontrole. Dokumentovanje procedura preporučuje se uspostavljanjem internog akta, koji u skladu s veličinom revizorske firme treba sadržavati ingerencije i postupanje u slučajevima angažmana, ponovljenog angažmana, postupanje po pritužbama klijenta i sl. Ovaj segment je posebno neophodno čitati i uz usporednu primjenu Međunarodnog revizorskog standarda 230 – Revizorska dokumentacija, pa u skladu s istim i donijeti politike postupanja, kako bi se osiguralo da prikupljena i analizirana revizorska dokumentacija omogućuje jasan uvid u rezultate i zaključke provedenog angažmana, kao i uvid u značajna pitanja, koja su se javila u toku angažmana. Značajno je također navesti da okončanje postupanja po prihvaćenom angažmanu mora uvrštavati i zatvaranje dosjea revizorske dokumentacije po obavljenoj reviziji i predanom izvještaju.

Postavka *odgovornosti* i instanci odlučivanja prvenstveno predstavlja upute za način uređenja većih privrednih subjekata u kojima revizori nisu nužno ujedno i lica odgovorna za zastupanja odnosno (su)vlasnici subjekata. Prema odrednicama ISQC 1, optimalni način implementacije kulture kontrole i očuvanja kvaliteta se provodi pristupom prijenosa odgovornosti i provedbom po principu „od vrha prema dolje”—Pored osnovnih hijerarhijskih pretpostavki, standard definiše i optimalni ustroj odnosa naknada partnera društva, odgovornosti i neophodnog kvaliteta pružene usluge. Izrazito je bitno pri tome da interes za maksimiziranje dobiti odnosno naknada partnerima ne utječe negativno na kvalitet usluge revizije.

U segmentu *ljudskih resursa*, ISQC 1 posebnu pažnju poklanja uspostavi politika koje obezbjeđuju dostatan broj kvalifikovane radne snage, zahtijevanih kompetencija za predmetne angažmane. Nadalje, zahtijeva se da zaposlenici pohađaju redovnu kontinuiranu edukaciju, a da se opredjeljenje napredovanja zasniva na redovnoj evaluaciji kompetencija od strane revizora, pod direktnom ingerencijom partnera društva. U ovom segmentu na raspolaganju je tzv. 180° odnosno 360° evaluacija kompetencija i *peer review* među zaposlenicima, preuzeto iz osnova upravljanja ljudskim resursima.

Očuvanje kvaliteta predviđeno je obaveznim godišnjim *monitoringom* sistema, posebno u segmentu postupanja po pritužbama klijenata i neusklađenostima, preuzeto iz tačke 8 ISO 9001:2008 tzv. preventivne i korektivne mjere.

U svojim zahtjevima ISQC 1, kako je prethodno i navedeno, referencira poveznice sa etičkim kodeksom posebno u segmentu neovisnosti osoblja, kao i MRevS 220 u segmentu uvjeta *prihvatanja klijenta* i proces provedbe revizije (komunikacije i konsultiranja) u segmentu *obavljanja angažmana*.

3. Kontrola kvaliteta revizije zemalja u okruženju

Nacionalne asocijacije računovođa i revizora svojim članstvom u Međunarodnoj federaciji računovođa pored standardnih obaveza trebaju uspostaviti obavezni program obezbjeđenja sistema kvaliteta revizije. Prema uputstvu, kontrola kvaliteta revizije bi trebalo u minimalnom da se odnosi na revizorske kuće koje vrše reviziju društava koja kotiraju na berzi, a u cilju pouzdanosti finansijskih izvještaja subjekata koji posjeduju karakter javne odgovornosti. Nacionalne članice su također u obavezi objaviti kriterije uvrštavanja ostalih revizorskih kuća u program kontrole kvaliteta. Kriteriji se mogu odnositi na većinsko javno vlasništvo, raspodjelu privrednih društava prema veličini, fjudiciarnom vlasništvu i slično.

Posmatrajući trenutni stepen integrisanosti sistema kontrole kvaliteta u državama regiona, mogu se uvidjeti značajna odstupanja u implementaciji smjernica IFAC-a.

U Srbiji je nadzor nad kontrolom kvaliteta u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji povjeren revizorskoj komori, koja putem imenovanih komisija „vrši pregled internih procedura osiguranja kvaliteta u skladu sa Etičkim kodeksom—.

Sveukupni nadzor vrši Ministarstvo finansija. Prema navodima revizorske komore, predmetom kontrole u Srbiji je u 2010. godini bilo obavezno 147 licenciranih revizora, odnosno 41 revizorska kuća. Dopunama zakona (član 51.) iz 2010. godine dat je nalog komori da donese i objavi metodologiju kontrole kvaliteta.

Na osnovu navedenog, može se zaključiti da je u praktičnom smislu ova tematika u Srbiji još uvijek u fazi razvoja.

Počeci nadzora kontrole kvaliteta u *Hrvatskoj* sežu u 2005. godinu, donošenjem Zakona o reviziji (N.N. 146/2005), kojim se u članovima 43. – 53. reguliše nadzor i provjera kvaliteta. Provedba zakona definisana je 2007. godine Pravilnikom o provođenju nadzora i provjere kvaliteta (N.N. 80/2007): „Komora provodi nadzor i provjeru kvaliteta rada revizorskih društava, samostalnih revizora i ovlaštenih revizora radi provjere posluju li i obavljaju li reviziju u skladu sa ZoRev-om, Međunarodnim revizijskim standardima i drugim pravilima revizorske struke—.

Pored revizorske komore, imenovan je i odbor koji ima za cilj provoditi cjelokupni nadzor provjere kontrole kvaliteta revizorskih društava i nezavisnih revizora.

U 2010. godini Hrvatska revizorska komora je podnijela izvještaj o radu i u tabelarnom pregledu opseg provedenih nadzora.

Tabela 1. Pregled provedenog nadzora

	<i>Rezultati i ocjena provjere kvalitete rada</i>	<i>Broj subjekata nadzora</i>
1	Subjekti nadzora koji zadovoljavaju predmetna područja provjere kvalitete rada	26
2	Subjekti nadzora kod kojih su utvrđene nepravilnosti u primjeni pravila struke	96
3	Subjekti nadzora kod kojih su utvrđene nezakonitosti i nepravilnosti u primjeni pravila struke	129
4	Subjekti nadzora koji nisu omogućili provedbu nadzora	12
5	Subjekti nadzora koji su predali zahtjev za brisanje iz Registra tijekom inicijalnog pregleda	12
	Ukupno	275

Izvor: Hrvatska revizorska komora 2010. [pristup 02.10.2011.]

U skladu sa zakonom o reviziji, *Makedonija* je ustrojila nadzor takoĎer pod ingerencijom Ministarstva finansija, imenujući nadležno Vijeće za nadzor i napredovanje revizije. Prema zakonu, Vijeću je data ingerencija nadgledanja rada Instituta ovlaštenih revizora Republike Makedonije. U regulativnom smislu, Institut je započeo s provedbom objavljivanjem Pravilnika o kontroli kvaliteta 2008. godine. U 2009. godini provedene su brojne edukacije i treninzi osoblja, te kontaktirana revizorska društva. Do zvaničnih podataka o provedenim kontrolama kvaliteta u 2010. godini nije bilo moguće doći.

Preliminarno se može reći da su tri navedene države regiona na različitim stepenima praktične implementacije nadzora kontrole kvaliteta, te da je sa 31.12.2010. godine samo u slučaju Hrvatske vidljiv jasan i konkretan napredak, što Hrvatska revizorska komora i dokumentuje potvrdom Evropske komisije da je rad komore u potpunosti usaglašen sa radom komora članica EU.

4. Trenutno stanje i zakonska regulativa u Bosni i Hercegovini

Okvirni državni Zakon o računovodstvu i reviziji BiH ne obrađuje tematiku nadzora kvaliteta revizijskih usluga. Uspostavljanje nadzora nad kontrolom kvaliteta u Bosni i Hercegovini započelo je kasnije nego u drugim državama regiona, donošenjem:

Zakona o računovodstvu Federacije BiH („Službene novine FBiH—broj 83/09 od 30.12.2009.) s početkom primjene od 01.01.2010. godine, i

Zakona o računovodstvu Republike Srpske („Službeni glasnik RS—broj 36/09 od 07.05.2009.) s početkom primjene od 01.01.2010. godine.

Zakonom o računovodstvu FBiH propisan je nadzor pod ingerencijom revizorske komore, koju su društva za reviziju bila dužna osnovati putem osnivačke skupštine u roku od 90 dana od dana stupanja na snagu Zakona. Osnivačka skupština je održana 2010. godine, a do sada su prema trenutnim saznanjima doneseni akti i imenovani organi komore. Javni nadzor nad komorom bi trebao provoditi Odbor za javni nadzor, koji po trenutnim saznanjima još nije formiran.

U Republici Srpskoj zaduženje direktnog nadzora povjereno je Savjetu za računovodstvu i reviziju Republike Srpske, a sveukupni nadzor rada Savjeta vrši Ministarstvo finansija RS.

Bitno je napomenuti da do trenutka pisanja ovog rada nije zvanično objavljen niti jedan dokument, koji bi se odnosio na metodologiju provedbe kontrole kvaliteta i nadzora nad provedbom kontrole u BiH.

Sublimirajući navedeno, možemo zaključiti da Bosna i Hercegovina zaostaje u trenutnom razvoju u odnosu na zemlje u okruženju, što je prikazano i ilustrativno procijenjenim nivoom implementacije ISQC 1 i Smjernica IFAC-a.

Ilustracija 1. Koraci implementacije kontrole kvaliteta i nadzora

	Zakonski osnov kontrole kvaliteta i nadzora	
	Osnivanje komora	BiH (FBiH i RS)
	Osnivanje odbora za nadzor	
	Podzakonski akti i pravilnici	
	Metodologija provedbe kontrole kvaliteta i smjernice društvima	Srbija
	Godišnji plan provedbe nadzora	Makedonija
	Provedba nadzora i zaključne radnje	
	Usaglašavanje sa članicama IFAC-a na nivou EU	Hrvatska

Procjenjujući mogući obim rada i neophodne kapacitete Revizorske komore FBiH i Savjeta za računovodstvo i reviziju RS, polazimo od činjenice da prema posljednjim zvaničnim podacima u Federaciji ima 87, a u Republici Srpskoj 34 licencirana društva za reviziju. U većini slučajeva se radi o društvima sa jednim zaposlenim i više angažovanih revizora, s tim da je u posljednjih godinu dana tendencija zapošljavanja revizora, kako bi se stekli uvjeti provođenja revizije i velikih društava, te u dva slučaja imamo pripajanja dva društva u formi poslovnih jedinica jedinstvenog pravnog lica. Tek nekolicina revizorskih kuća posjeduje tri, četiri ili više licenciranih revizora, u kom slučaju bi se ISQC 1 mogao primijeniti u punom opsegu, pogotovo u segmentu odgovornosti partnera.

ZAKLJUČAK

Rad je imao za cilj omogućiti pregled aplikativnih standarda nadzora i provedbe sistema kvaliteta revizijskih usluga. Nadalje, kvalitativnom obradom dat je osvrt na trenutni ustroj nadzora i provedbe kontrole kvaliteta u državama u regionu.

Zaključeno je da Bosna i Hercegovina značajno zaostaje za ostalim državama regiona i u samom segmentu obaveza prihvaćenih u vezi sa članstvom u IFAC-u, ali i u segmentu primjene donesenih zakona. Nadalje, dodatnu slabost predstavlja i paralelno razvijanje infrastrukture nadzora kontrole kvaliteta na entitetskim nivoima, a shodno primjeni dva odvojena zakona o računovodstvu i reviziji.

Izričito bitnim smatra se ciljano ubrzavanje uspostave infrastrukture nadzora, korištenjem smjernica IFAC-a i dobrih praksi iz regiona, a s krajnjim ciljem uspostave pouzdanog finansijskog izvještavanja i povjerenja domaćih i inozemnih investitora.

LITERATURA:**Časopisi:**

1. Becker, C., M. DeFond, J. Jiambalvo, and K. Subramanyam, 1998: The effect of audit quality on earnings management, *Contemporary Accounting Research* 15 (Spring): 1-24
2. Hennes, K., A. Leone, and B. Miller, 2008: The importance of distinguishing errors from irregularities in restatement research: The case of restatements and CEO/CFO turnover, *The Accounting Review* 83
3. Krishnan, G, 2002: Audit quality and the pricing of discretionary accruals, Working paper, City University of Hong Kong

Zakonski i podzakonski akti:

1. Zakon o računovodstvu Federacije BiH („Službene novine FBiH—broj 83/09 od 30.12.2009.)
Zakon o računovodstvu Republike Srpske („Službeni glasnik RS—, broj 36/09 od 07.05.2009.)
2. Zakon o računovodstvu i reviziji („Sl. glasnik RS—, br46/2006), Srbija
3. Zakon o reviziji (N.N. 146/2005), Hrvatska
4. Pravilnik o provođenju nadzora i provjere kvaliteta (N.N. 80/2007), Hrvatska
5. Pravilnik o kontroli kvaliteta Instituta ovlaštenih revizora, Makedonija

Doc. dr. Almir Alihodžić¹

Dženan Kulović, dipl.oec²

KORELACIJA IZMEĐU BETA KOEFICIJENTA IZRAČUNATOG ZA DIONICE I KOMPANIJE NA TRŽIŠTU KAPITALA BIH

SAŽETAK

Beta koeficijent ili indeks se primjenjuje za mjerenje sistematskog rizika. Pokazuje stepen promjene odnosno osjetljivost prinosa na jednu dionicu u odnosu na promjene u tržišnom prinosu. U ovom radu se razmatra problematika izračunavanja beta koeficijenta za izabranu grupu dionica koje kotiraju na jednoj od dvije berze na tržištu kapitala u BiH (Sarajevska berza vrijednosnih papira i Banjalučka berza hartija od vrijednosti), kao i beta koeficijenata za izabrana preduzeća čije dionice kotiraju na spomenutim berzama. Na kraju analize se izvlače zaključci, tj. korelacija između beta koeficijenata dionica i samih preduzeća.

JEL: G11, G 32

1. UVOD

Ovo istraživanje je nastalo kao nastavak prethodno objavljenog rada pod nazivom „*Proračun beta koeficijenata za akcije koje se kotiraju na Sarajevskoj, Banjalučkoj i Beogradskoj berzi*“, s tim što je naglasak posebno stavljen kako na kompanije, tako i na njihove dionice, kao i na kretanje cijena dionica za period 1.1.2010. – 31.12.2010. U nastavku teksta detaljno su obrazloženi rezultati komparativnog istraživanja.

Svaka odluka koju donosi investitor sadrži određeni stepen rizika. Većina investitora ima averziju prema riziku, ali su svjesni da je kod odluka o investiranju neizbježan rizik. Prema tome, investitori su spremni na odluke o investiranju i kupovinu preduzeća samo pod pretpostavkom adekvatne kompenzacije za podnošenje rizika u obliku minimalne stope prinosa za ulaganje u imovinu koja se naziva zahtijevana stopa prinosa. Kada je riječ o rizicima, ovdje će biti spomenute tri vrste rizika i to: (Mikerević, J. D. 2009, 200 – 201).

- **Poslovni rizik** - koji nastaje nakon djelovanja faktora koji se reflektuju na gotovinski tok iz poslovanja, i sastoji se iz: a) neizbježnog; b) sistematskog
- **Finansijski rizik** – javlja se kod preduzeća koja koriste pozajmljene izvore finansiranja, čime se javlja dodatni rizik za dioničare kompanija - rizik bankrotstva, a koji je predodređen strukturom kapitala.
- **Ukupni rizik** – se sastoji od rizika specifičnog za svaku kompaniju i tržišnog rizika, i u principu se dobija kao umnožak poslovnog i finansijskog rizika.

Prema empirijskim podacima, standardna devijacija prosječne dionice je oko 35%, dok tržišni portfolio ima standardnu devijaciju oko 18% (Gardener, E., Molnyeux, P 1997, 260). Pri

¹ Univerzitet u Zenici, Ekonomski fakultet Zenica; email: almir_ecc@yahoo.com; almir.alihodzic@ef.unze.ba

² Univerzitet u Zenici, Ekonomski fakultet Zenica; email: dzenan.kulovic@gmail.com

procjenjivanju vrijednosti preduzeća veliki problem predstavlja određivanje mjere rizika i cijene kapitala, jer od cijene kapitala značajno zavisi procjena vrijednosti preduzeća. Kroz cijenu kapitala investitor kao vlasnik kapitala želi da maksimizira stopu rentabilnosti sopstvenog kapitala, na način da, investirajući kapital u kupovinu preduzeća, preuzima i rizik ostvarenja dobitka i rizik ostvarenja stope prinosa na sopstveni kapital.

Utvrđivanje cijene pozajmljenih izvora finansiranja čini se da nije problem na prvi pogled. Naprotiv, utvrđivanje cijene sopstvenih izvora finansiranja donosi sa sobom mnogo nedoumica, pri čemu se koriste sljedeće metode izračuna: (Buble, M., Kulović, Dž., Kuzman, S., 2010, 368-369)

- **Premija relativnog rizika** (engl. *Relative risk premium*);
- **CAPM model** (engl. *Capital Asset Pricing Model*);
- **Ponderisana prosječna cijena kapitala** (engl. *Weight Average Cost of Capital*); i
- **Metoda zidanja diskontne stope** (engl. *Bulding up Approach*).

Premija relativnog rizika uzima u obzir ostvarene stope prinosa na niskorizična ulaganja kao što su: štedni ulozi, državne obveznice, prvoklasne korporativne obveznice, dividende na dionice niskorizičnih korporacija. U razvijenim zemljama na osnovu relevantnih faktora preduzeća se grupišu prema visini premije za rizik i javno objavljuju. U našem primjeru premije za rizik posmatranih preduzeća izračunavaju se na osnovu finansijske analize posmatranog preduzeća pri čemu se radi komparativna analiza uzimajući porećenje jednog ili više preduzeća, po pravilu iz iste branše. Na taj način dolazi se do podataka o poslovnom, finansijskom i ukupnom riziku, o rentabilnosti, horizontalnoj i vertikalnoj strukturi bilansa. Na osnovu svega određuje se premija za rizik, koja se dodaje najvišoj stopi prinosa na niskorizična ulaganja i tako dolazi do cijene kapitala. (Buble, M., Kulović, Dž., Kuzman, S., 2010, 368-369)

CAPM model se zasniva na činjenici da investitori kod aktive sa rizikom zahtijevaju dodatni očekivani prihod, prije svega stopu oslobođajućeg rizika kao kompenzaciju za držanje aktive koja nosi rizik. Ako se u određenom periodu, naprimjer sedam godina, uporedi stopa prinosa na sopstveni kapital sa stopom prinosa na cijelom tržištu, na osnovu toga, ako stopa prinosa na sopstveni kapital više varira, rizik je veći, i obrnuto, ako stopa prinosa manje varira, rizik je manji. Stepen relativne varijacije stope prinosa statistički se zove *beta* (β). Za njen izračun potrebno je izračunati: stopu rentabilnosti, kovarijansu i varijansu. (Buble, M., Kulović, Dž., Kuzman, S., 2010, 370)

Ponderisana prosječna stopa kapitala primjenjuje se onda kada se vrijednost kapitala procjenjuje indirektno. Za njeno utvrđivanje neophodno je izračunati: realnu kamatnu stopu na pozajmljeni kapital, stopu prinosa na vlastiti kapital i proporciju vlastitog i pozajmljenog kapitala. Uzmimo jedno preduzeće od posmatranih u kome je sopstveni kapital preduzeća uvećan za tekuće obaveze i učestvuje u poslovnoj pasivi sa 60%. Nadalje, stopa prinosa na sopstveni kapital je 10%, a dugovi na koje se plaća kamata učestvuju u pasivi sa 40% i da je cijena dugova (kamata) 12% WACC je: (Izračun je zasnovan na metodologiji u knjizi: Buble, M., Kulović, Dž., Kuzman, S., 2010, 376-377):

$$WACC = (10 \cdot 0,6 + 12 \cdot 0,4) = 10,80\% \quad (1)$$

Metod zidanja diskontne stope predstavlja najprihvatljiviji metod u zemljama u tranziciji za određivanje diskontne stope. Sam proces formiranja diskontne stope sastoji se u tome što se prvo polazi od stope povrata na ulaganja bez rizika, a zatim se dodaju odgovarajući elementi specifičnih rizika, koji se odnose na poslovanje konkretnog preduzeća. Stopa bez rizika faktički znači ulaganje za koje se pretpostavlja da nosi sa sobom sistemski rizik jednak nuli. Praktično, takvo ulaganje ne postoji,

ali se uzima stopa koja se upoređuje sa ulaganjem u državne obveznice. S obzirom da BiH koja ima na snazi Valutni odbor (*Currency Board*) nema definiranu stopu na bezrizična ulaganja, onda se kao relevantna stopa uzima stopa koja je aktuelna u eurozoni. Rizik zemlje ulaganja podrazumijeva neophodnost procjene rizika u vezi sa sredstvima, procjenu rizika u vezi sa poslovnim okruženjem i procjenu finansijskih rizika. Elementi specifičnog rizika konkretnog preduzeća procjenjuju se na način sagledavanja poslovnog i finansijskog rizika ulaganja u preduzeće čiji se kapital procjenjuje. Rizik se, u globalu, dijeli na poslovni i finansijski. Međutim, ovo je gruba podjela, pa se zato vrši i sljedeća klasifikacija elemenata rizika na: rizik ključnog čovjeka (sagledava se organizaciona struktura i odnos menadžera i saradnika), veličina preduzeća (sagledava se pozicija preduzeća u grani), finansijska struktura (sagledava se veliki broj finansijskih pokazatelja), proizvodna i geografska diverzifikacija (potrebno je uraditi portfolio analizu postojećeg produkcijskog asortimana), diverzifikacija kupaca (orijentacija na ponašanje kupaca), mogućnost predviđanja (oslanjanje na prošle trendove, starost preduzeća i iskustvo) i ostali rizici. Uzmemo li jedno preduzeće od obuhvaćenih ovom analizom, moguće je izračunati cijenu kapitala metodom zidanja na sljedeći način (Izračun je zasnovan na metodologiji predstavljenoj u knjizi *Due diligence i procjena vrijednosti poduzeća*, Kemigrafika, Sarajevo, 2010. i proračun je autora knjige na osnovu dostupnih podataka: Buble, M., Kulović, D., Kuzman, S., 2010, 378):

Tabela br. 1: Stopa prinosa na bezrizična ulaganja

Područje	Kamatna stopa
Eurozona	4,18
ZAOKRUŽENO	4,00

Izvor: Buble, M., Kulović, D., Kuzman, S., *Due diligence i procjena vrijednosti poduzeća*, Kemigrafika, Sarajevo, 2010.

Tabela br. 2: Stopa rizika ulaganja u BiH

VRSTE RIZIKA	STEPEN RIZIKA									
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Rizici u vezi sa sredstvima	0	1	3	1	4	1	2	1	0	0
Rizici poslovnog okruženja	0	1	1	0	2	0	1	1	0	0
Finansijski rizici	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0
Broj opservacija (1)	0	3	5	1	7	1	4	2	0	0
Ponderisano (2)	0	6	15	4	35	6	28	16	0	0
SVEGA (1) + (2)	110									
Parametri	23									
Ponderisani prosjek	4,78									
Zaokruženo	5,00									

Izvor: Proračun koautora knjige - sačeto Buble, M., Kulović, D., Kuzman, S., *Due diligence i procjena vrijednosti poduzeća*, Kemigrafika, Sarajevo, 2010.

Budući da raspon stope od 4 do 6% inicira srednji rizik, moguće je zaključiti da je stopa rizika ulaganja u BiH od pet posto realna.

Tabela br. 3: Stopa rizika ulaganja u preduzeće

ELEMENTI RIZIKA	SKALA RIZIKA			
	0	1	2	3
KLJUČNI ČOVJEK	3	2	0	0
Ponderisano (P)	0	2	0	0
ZBIR (Z) = (0) + (1) + (2) + (3)	2			
Broj parametara (BP)	5			
Specifični rizik (SR) = (Z) : (BP)	0,40			
VELIČINA PREDUZEĆA	2	1	0	0
Ponderisano (P)	0	1	0	0
ZBIR (Z) = (0) + (1) + (2) + (3)	1			
Broj parametara (BP)	3			
Specifični rizik (SR) = (Z) : (BP)	0,33			
FINANSIJSKA STRUKTURA	0	4	4	0
Ponderisano (P)	0	4	4	0
ZBIR (Z) = (0) + (1) + (2) + (3)	8			
Broj parametara (BP)	5			
Specifični rizik (SR) = (Z) : (BP)	1,60			
PROIZVODNA DIVERZIFIKACIJA	0	2	4	0
Ponderisano (P)	0	4	4	0
ZBIR (Z) = (0) + (1) + (2) + (3)	6			
Broj parametara (BP)	4			
Specifični rizik (SR) = (Z) : (BP)	1,50			
DIVERZIFIKACIJA KUPACA	3	1	0	0
Ponderisano (P)	0	1	0	0
ZBIR (Z) = (0) + (1) + (2) + (3)	1			
Broj parametara (BP)	4			
Specifični rizik (SR) = (Z) : (BP)	0,25			
MOGUĆNOST PREDVIĐANJA	0	4	0	0
Ponderisano (P)	0	4	0	0
ZBIR (Z) = (0) + (1) + (2) + (3)	4			
Broj parametara (BP)	4			
Specifični rizik (SR) = (Z) : (BP)	1,00			
UKUPNO STOPA RIZIKA	5,08			
ZAOKRUŽENO	5,00			

Izvor: Proračun koautora knjige - sačeto Buble, M., Kulović, D., Kuzman, S., Due diligence i procjena vrijednosti poduzeća, Kemigrafika, Sarajevo, 2010.

Cijena kapitala za jedno posmatrano preduzeće je 14%. Iznos je dobiven zbrajanjem stopa u Eurozoni (4%), rizika ulaganja u BiH (5%) i rizika ulaganja u preduzeće (5%). Izračun ove stope polazna je osnova za izračunavanje prosječnog tržišnog prinosa ili indeksa za dionice na finansijskom tržištu. (Izračun je zasnovan na metodologiji predstavljenoj u knjizi Due diligence i procjena vrijednosti poduzeća, Kemigrafika, Sarajevo, 2010. i proračun je autora knjige na osnovu dostupnih podataka: Buble, M., Kulović, D., Kuzman, S., 2010, 378):

Prosječni tržišni prinos ili indeks utvrđuje se za dionice na finansijskom tržištu na osnovu indeksa odgovarajućeg portfolija dionica, kao npr. *Standard and Poor's 500, Stock Composite Index* u SAD. Za ulaganja u investicione projekte trebalo bi upotrebljavati tržišni prinos, ili indeks za odgovarajuće tržište u okviru kojeg će se prinosi ostvarivati (Ivanišević, M 2010, str. 288). Izračunavanje indeksa ima smisla samo ukoliko su ti indeksi relevantni. Da bi neki indeks bio relevantan, pored ostalih osobina treba da dobro predstavlja stanje na tržištu i da bude sastavljen od likvidnih dionica (Alihodžić, A 2010, 90).

Predmet istraživanja u ovom radu su kretanje cijena najlikvidnijih dionica na tržištu kapitala u BiH, a koje čine strukturu indeksa Sarajevske i Banjalučke berze³. Na osnovu cijena dionica i cijena tržišnih indeksa bit će izračunat beta koeficijent, kako za dionice preduzeća tako i za sama preduzeća. I u posljednjem dijelu rada daju se zaključci iz navedenog istraživanja, tj. korelacija između bete na dionice i bete na data preduzeća.

2. Beta koeficijent kao mjera tržišnog rizika

Beta koeficijent je najvažniji parametar karakterističnog regresionog pravca vrijednosnih papira. Beta koeficijent mjeri intenzitet promjena prinosa na dionicu prema promjenama prinosa na ukupno tržište dionica. Drugačije rečeno, objašnjava za koliko će se promijeniti stopa prinosa posmatrane dionice ako se stopa prinosa tržišnog portfolija promijeni za 1. To znači da će pojedinačni vrijednosni papir doprinijeti ukupnom riziku diversifikovanog portfolija, zavisno od vrijednosti njegovog β koeficijenta.

Pošto je za tržište, dakle tržišni portfolio $\beta=1$, ako dionica ima $\beta>1$, ona će uvećati rizik portfolija, a ako ima $\beta<1$, ona će umanjiti rizik portfolija. Generalno govoreći, β koeficijent se izračunava kao odnos kovarijanse prinosa na neku j -tu dionicu i varijanse prinosa na cjelokupno tržište, što se matematički može izraziti sljedećom jednačinom: (Alihodžić, A. 2011, 238)

$$\beta_j = \frac{COV(r_j, r_M)}{\sigma_M^2} \quad (2)$$

Isti koeficijent se može izraziti i pomoću koeficijenta korelacije prinosa na j -tu dionicu i prinosa na cjelokupno tržište. U tom slučaju koeficijent korelacije treba pomnožiti sa odnosom standardnih devijacija prinosa na dionicu i prinosa na tržište:

$$\beta_j = \frac{\sigma_j}{\sigma_M} \rho_{r_j, r_M} \quad (3)$$

$$\beta_j = \frac{\sigma_j}{\sigma_M} \rho_{r_j, r_M} \quad (4)$$

Beta koeficijent određuje nagib karakterističnog regresionog pravca vrijednosnog papira. β koeficijent je veoma praktičan pokazatelj nivoa rizika vrijednosnog papira i predstavlja značajan podatak u procesu kreiranja i diversifikacije portfolija, jer β portfolija ne predstavlja ništa drugo do ponderisanu aritmetičku sredinu β koeficijenata vrijednosnog papira iz njegovog sastava. Teorijski, ako portfolio ima veći broj vrijednosnog papira sa niskim ili negativnim β koeficijentom, rizik tog diversifikovanog portfolija mogao bi se dodatno smanjiti i ispod nivoa tržišnog rizika. Na finansijskom tržištu je vrlo teško naći takve vrijednosne papire, jer se u manjoj ili većoj mjeri kreću u istom pravcu sa tržištem (Tivković, B., Vasiljević, B., Milovanović, D., Erić, D 2005, 426).

Shodno regresionom pravcu vrijednosnog papira, postoje dva tipa događaja od kojih zavisi prinos na vrijednosni papir, a to su makro događaji i mikro događaji. S obzirom da postoje dva tipa rizika,

³ SASX – 10 (engl. *Sarajevo Stock Exchange Index*) je zvanični indeks Sarajevske berze i BIRS - je zvanični indeks Banjalučke berze.

sistematski i nesistematski, i da sistematski rizik prouzrokuju makro događaji, a nesistematski rizik mikro događaji, odnosno samo preduzeće, to se dalje reflektuje na odstupanje stvarnog prinosa od onog procijenjenog regresionim pravcem. Sve ovo se može prevazići efikasnom diversifikacijom. Kako su svi makro utjecaji na prinos neke dionice sadržani u kretanjima tržišnog indeksa, u konkretnim odstupanjima od prinosa na dionicu, u rezidualima, sadržani su isključivo interni faktori, vezani samo za konkretno preduzeće. U tom slučaju ne bi smjela postojati korelacija između reziduala različitih dionica i drugih vrijednosnih papira, pa bi se svi elementi iz matrice kovarijanse mogli izračunati kao linearne funkcije vrijednosnog udjela dionica u portfoliju. (Haugen, R.A 1993, 155 – 169).

3. Podešeni beta koeficijent

Zapaženo je da beta koeficijenti uglavnom konvergiraju ka jedinici. Data gravitacija oko jedinice podstaknula je na modifikaciju historijskog beta koeficijenta uključivanjem i njegove anticipirane promjene. Time se dobija beta koeficijent veće upotrebne vrijednosti. Tako dobijeni beta koeficijent naziva se podešenim, ili pak prilagođenim beta koeficijentom, a sama metoda izračunavanja naziva se *Blume metod* (Alihodžić, A 2010, 90).

Tabela br. 3: Primjer proračuna beta koeficijenta

Godina	Ostvareni prinos dionice "x"	Ostvareni prinos tržišta	*
1	0,386	0,238	0,091868
2	-0,247	-0,072	0,017784
3	0,123	0,066	0,008118
4	0,082	0,205	0,01681
5	0,401	0,306	0,122706
S	0,745	0,743	0,257286
Arit. sred.	0,149	0,1486	
SX2	0,392659	0,201845	

Izvor: (Brigham, E., & Gapenski, L., & Ehrhardt, M 1999, 282).

$$\beta_{\text{Podešeni}} = 0,677\beta_{\text{istorijski}} + 0,343 \quad (5)$$

Primjenom formule na podatke iz tabele br. 3 dobija se vrijednost podešenog β koeficijenta za akciju "X":

$$\beta_{\text{Podešeni}} = 0,677 \cdot 1,61 + 0,343$$

$$\beta_{\text{Podešeni}} = 1,43297$$

Dva su osnovna razloga koja doprinose da beta koeficijenti uglavnom konvergiraju ka jedinici, i to:

- Prvi je intuitivan: nova privredna društva se ponašaju nekonvencionalno, imaju drugačiju tehnologiju i stilove menadžmenta, te time proizvode manji broj proizvoda. Kako društvo raste, ono ulazi u nove poslove, diversifikuje time proizvodni program, prihvata uobičajenu tehnologiju, te je samim tim i logično da kretanje cijena dionica bude više usklađeno sa kretanjem tržišta.
- Drugi razlog je statistički: što se više beta pojedine dionice razlikuje od jedinice, to je i veća vjerovatnoća da će i greška procjene biti veća.

4. Podaci

Istraživanje u primjeni beta koeficijenta na tržištu kapitala u BiH obuhvata period od 1.1.2010. do 31.12.2010. godine. Posmatrani početni podaci odnose se na mjesečno kretanje cijena izabranih dionica kompanija, kao i sam uspjeh kompanija. Za analizu tržišnog kretanja prinosa korišćena je analiza orijentisana na kretanje berzanskih indeksa Sarajevske i Banjalučke berze.

5. Indeksi

Zvaničan indeks Sarajevske berze je *SASX – 10* (engl. *Sarajevo Stock Exchange Index – SASX*). *SASX – 10* je benčmark indeks Sarajevske berze vrijednosnih papira, koji prati kretanje cijena prvih deset kompanija na tržištu (izuzimajući investicione fondove), mjereno po tržišnoj kapitalizaciji i frekvenciji trgovanja. Ovaj indeks nije ograničen samo na jedan tržišni segment, u njegov sastav mogu biti uvršteni kako emitenti sa kotacije, tako i sa slobodnog tržišta. Nakog ograničavanja učešća emitenata u sastav indeksa, vrijednost indeksa na dan t se izračunava prema sljedećoj formuli:

$$SASX - 10_{(t)} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{i,t} \times q_{i,R}}{\sum_{i=1}^n P_{i,0} \times q_{i,R}} \times 1.000 \times C_T \quad (6)$$

gdje je $P_{i,t}$ – cijena dionice i na dan t ; $P_{i,0}$ – cijena dionice i na dan $t = 0$ (početni bazni datum indeksa); $q_{i,R}$ – broj dionica i na dan revizije i C_t - korekcionni faktor ($C_0 = 1$).

SASX – 10 je cjenovni ponderisani indeks, pri čemu se kao ponder koristi tržišna kapitalizacija emitenta. Maksimalno učešće pojedinog emitenta ograničeno je na 20%, što je u skladu sa ograničenjima postavljenim od UCITS III. Bazni datum indeksa je 31.12.2004. Bazna vrijednost koju je indeks tada imao je 1.000 indeksnih poena. Trenutnu strukturu indeksa *SASX – 10* čine sljedeći emitenti.

Tabela br. 4: Kompozicija indeksa *SASX – 10*

R.br.	Simbol	Emitent	Prilagođena tržišna kapitalizacija	Prilagođeno učešće u indeksu (u %)
1.	BHTSR	BH Telecom d.d. Sarajevo	227.469.025,48 EUR	20,00%
2.	JPESR	JP Elektroprivreda BiH d.d. Sarajevo	227.469.025,48 EUR	20,00%
3.	JPEMR	JP Elektroprivreda HZHB Mostar	222.073.462,42 EUR	19,53%
4.	HTKMR	Hrvatske telekomunikacije d.d. Mostar	142.118.517,45 EUR	12,50%
5.	BSNLR	Bosnalijek d.d. Sarajevo	56.316.608,29 EUR	4,95%
6.	FDSSR	Fabrika duhana Sarajevo d.d. Sarajevo	48.297.742,85 EUR	4,25%
7.	ENISR	Energoinvest d.d. Sarajevo	36.112.917,78 EUR	3,18%
8.	ENPSR	Energopetrol d.d. Sarajevo	33.701.837,07 EUR	2,96%
9.	IKBZRK2	IK Banka d.d. Zenica	13.448.013,33 EUR	1,18%
10.	TCMKR	Tvornica cementa d.d. Kakanj	130.337.977,23 EUR	11,46%

Izvor: Sarajevska berza vrijednosnih papira (www.sase.ba)

Zvanični indeks Banjalučke berze je *BIRS (Berzanski indeks Republike Srpske - BIRS)*. *BIRS* uključuje najkvalitetnije dionice preduzeća i banaka. Formiran je 1. maja 2004. godine. Broj dionica

koje ulaze u sastav BIRS-a moće varirati od 5 do 15, zavisno od ispunjavanja kriterija za uključivanje dionica u BIRS indeks. Broj emitenata čije dionice ulaze u sastav BIRS-a zavisi od broja emitenata na slufbenom berzanskom trfifitu i broja emitenata koji ispunjavaju uvjete za sastav BIRS-a. U sastav BIRS-a mogu da ulaze dionice emitenata koji ispunjavaju opće uvjete i kriterije za uključivanje dionica u BIRS, izuzev dionica investicionih fondova. Početna vrijednost indeksa iznosila je 1.000 poena. Vrijednost BIRS-a se izraćunava prema sljedećoj formuli:

$$\text{BIRS} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{i,t} \times q_{i,R}}{\sum_{i=1}^n P_{i,0} \times q_{i,R}} \times 1.000 \times C_T \quad (7)$$

gde je $i = 1, \dots, n$; n – broj emitenata uvršćenih u BIRS; t – dan trgovanja; R – dan formiranja ili revizije BIRS – a; T – trenutak prije početka raćunanja BIRS – a po novom sastavu; $P_{i,t}$ – cijena dionice emitenta i na dan t ; $P_{i,0}$ – bazna cijena dionice emitenta i (cijena na dan formiranja revizije BIRS – a); $q_{i,R}$ – prilagoćeni broj dionica emitenta i ; pri raćunanju trfifšne kapitalizacije uzima se prilagoćeni broj dionica zbog broja dionica u vlasništvu javnosti i prilagoćavanja ućešća dionica u sastavu BIRS – a i C_T – korekcionni faktor za osiguranje kontinuiteta BIRS-a. BIRS indeks na dan 20.05.2011. god. čine 20 kompanija sa sljedećom strukturom.

Tabela br. 5: Kompozicija indeksa BIRS-a

R.br.	Emitent	Trfifšna cijena na dan 20.05.11.	Procentualno ućešće u indeksu (%)
1.	Trfifnica a.d. Banja Luka	0,76	1,47%
2.	Hidroelektrane na Drini a.d. Višegrad	0,36	16,54%
3.	Nova banka a.d. Banja Luka	0,511	9,64%
4.	Telekom Srpske a.d. Banja Luka	0,88	25,00%
5.	Hidroelektrane na Trebišnjici a.d. Trebinje	0,33	13,39%
6.	RiTE Gacko a.d. Gacko	0,16	6,50%
7.	Rafinerija ulja a.d. Modrića	0,09	1,36%
8.	RiTE Uljevik a.d. Ugljevik	0,18	4,84%
9.	Rafinerija nafte a.d. Brod	0,07	1,20%
10.	Elektrokrajina a.d. Banja Luka	0,22	2,16%
11.	ZTC Banja Vrućica a.d. Teslić	0,36	2,90%
12.	Birać a.d. Zvornik	0,031	2,93%
13.	Hidroelektrane na Vrbasu a.d. Mrkonjić Grad	0,36	3,85
14.	Elektro Doboj a.d. Doboj	0,423	1,38%
15.	Boksit a.d. Milići	0,321	1,07%
16.	Hemijska industrija destilacija a.d. Teslić	0,245	1,70%
17.	Banjalućka pivara a.d. Banja Luka	0,10	1,46%
18.	Elektro Bijeljina a.d. Bijeljina	0,24	0,99%
19.	Krajina GP a.d. Banja Luka	1,54	1,18%
20.	Dunav osiguranje a.d. Banja Luka	50,62	0,44%

Izvor: Banjalućka berza hartija od vrijednosti (www.blberza.com)

6. Pretpostavke

U ovom dijelu rada bavit ćemo se istraćivanjem i analizom jednog segmenta trfifšta kapitala u Federaciji BiH i Republici Srpskoj, tj. pratit ćemo kretanje vrijednosti berzanskih indeksa SASX–10 i BIRS i dionica koje imaju najveće procentualno ućešće u strukturi oba indeksa. Na kraju ćemo izvršiti izraćun bete za sama preduzeća čije izabrane dionice kotiraju na spomenutim berzama i mećuzavisnost

beta koeficijenata. Dionice koje su predmet istraživanja su sljedeće: BH Telecom d.d. Sarajevo (BH TSR), JP Elektroprivreda BiH d.d. (JPESR), JP Elektroprivreda HZHB Mostar (JPEMR), Hrvatske telekomunikacije d.d. Mostar (HTKMR), Tvornica cementa d.d. Kakanj (TCMKR), Hidroelektrana na Drini a.d. Višegrad, Telekom Srpske a.d. Banja Luka, Hidroelektrana na Trebišnjici a.d. Trebinje, Nova banka a.d. Banja Luka. Za izabrane dionice dioničarskih društava može se reći da su to većinom dobre kompanije koje posluju u Bosni i Hercegovini. Zbog nedostatka historijskih podataka, tj. zbog određenih dana bez trgovanja u toku godine, analiza je napravljena na osnovu mjesečnih podataka za period: 01.01.2010 – 31.12.2010.g.

Na osnovu rezultata analize jednog dijela tržišta kapitala u BiH, tačnije slobodnog tržišta, tj. praćenja kretanja berzanskog indeksa SASX-10 i strukture najlikvidnijih dionica za period: 01.01.2010 – 31.12.2010. došlo se do sljedećih rezultata analize.

Tabela br.6: Praćenje vrijednosti indeksa SASX-10 za period: 01.01.2010 – 31.12.2010. i proračun beta koeficijenata za određene dionice u (%)

Simbol	SASX-10	BH TSR	JPESR	JPEMR	HTKMR	TCMKR
Beta koeficijent	1,00	0,05	-0,04	0,06	-0,11	-0,16
Standardna devijacija	0,77	1,63	2,28	3,03	1,58	1,91
Koeficijent korelacije sa SASX-10	1,00	0,02	-0,01	0,02	-0,05	-0,07
Podešeni beta koeficijent	1,02	0,376	0,315	0,384	0,268	0,235
Prosječni dnevni promet u 2010.g.	-	248.328	235.647	124.315	37.579	974.109

IZVOR: Proračun autora

Tabela br.6. prikazuje kretanje vrijednosti indeksa SASX-10 i određenih dionica emitenata u njegovom sastavu. U analizi strukture indeksa SASX-10 uključene su najlikvidnije akcije emitenata: I) BH – Telecom d.d. Sarajevo (simbol: BH TSR); II) JP Elektroprivreda BiH d.d. Sarajevo (simbol: JPESR); III) JP Elektroprivreda HZHB Mostar (simbol: JPEMR); IV) Hrvatske telekomunikacije d.d. Mostar (simbol: HTKMR) i V) Tvornica cementa d.d. Kakanj (simbol: TCMKR).

U ovom dijelu analiziramo beta koeficijent koji je ujedno i predmet analize. Beta koeficijent objašnjava za koliko će se promijeniti stopa prinosa posmatrane dionice ako se stopa prinosa tržišnog portfolija promijeni za 1. Pošto je za tržište tj. za dobro diversifikovani portfolio $\beta = 1$, u datoj analizi za indeks slobodnog tržišta kapitala FBiH uzeta je vrijednost 1. Kako je poznato, ako je $\beta > 1$, onda će dionica sa datom betom uvećati rizik portfolija, i obrnuto ako je $\beta < 1$, onda će se umanjiti rizik portfolija.

U analizi jednog dijela tržišta kapitala (Federacija Bosne i Hercegovine) vrijednost beta i podešenog beta koeficijenta za sve dionice uključene u indeks SASX-10 je ispod 1, čak i negativna, što je pozitivno posmatrano sa aspekta rizika, ali ne i prinosa, jer svaki manje rizičan vrijednosni papir nosi i manju stopu prinosa. Najveća vrijednost beta koeficijenta tako i podešenog beta koeficijenta pripala je akciji emitenta JP Elektroprivreda HZHB Mostar (beta koeficijent: 0,06; podešeni beta koeficijent: 0,384), dok s druge strane najveću negativnu vrijednost zauzima emitent Tvornica cementa d.d. Kakanj (beta koeficijent -0,16; podešeni beta koeficijent 0,235). Najveću vrijednost prosječnog dnevnog prometa za period 01.01. – 31.12.2010. je ostvario emitent Tvornica cementa d.d. Kakanj KM 974.109 (EUR 498.054). S druge strane, najmanji prosječni dnevni promet za isti period ostvario je emitent JP Elektroprivreda HZHB Mostar KM 124.315 (EUR 63.561).

Na osnovu analize drugog dijela tržišta kapitala u Republici Srpskoj, tačnije slobodnog tržišta, tj. praćenja kretanja berzanskog indeksa BIRS-a i strukture najlikvidnijih dionica za period 01.01. – 31.12.2010. došlo se do sljedećih rezultata analize.

Tabela br.7: Praćenje vrijednosti indeksa BIRS za period: 01.01.2010 – 31.12.2010. i proračun beta koeficijenata za određene dionice u (%)

Simbol	BIRS	HEDR-R-A	TLKM-R-A	HETR-R-A	NOVB-R-E
Beta koeficijent	1,0	1,00	1,00	1,00	1,00
Standardna devijacija	6,34	6,55	6,51	6,87	6,63
Koeficijent korelacije sa BIRS	1	0,97	0,97	0,92	0,95
Podršeni beta koeficijent	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02
Prosječni dnevni promet u 2010.g.	-	3.284	22.192	1.865	7.434

Izvor: Proračun autora

Tabela br. 7 ilustruje kretanje vrijednosti indeksa BIRS-a i dionica emitenata u njegovom sastavu. U analizi strukture indeksa uključene su najlikvidnije dionice, sljedećih emitenata: I) Hidroelektrana na Drini a.d. Višegrad (HEDR-R-A); II) Telekom Srpske a.d. Banja Luka (TLKM – R-A); III) Hidroelektrana na Trebišnjici a.d. Trebinje (HETR-R-A); i IV) Nova banka a.d. Banja Luka (NOVB-R-E). Na osnovu analize jednog dijela tržišta kapitala u Republici Srpskoj, tačnije slobodnog tržišta, došlo se do jednake vrijednosti beta koeficijenta za sve četiri posmatrane dionice, za posmatrani period, a što govori da je jednak rizik ulaganja između posmatranog berzanskog indeksa (BIRS) i najlikvidnijih dionica. Kada je riječ o prosječnom dnevnom prometu za period: 01.01.2010. – 31.12.2010., najveću vrijednost je ostvario emitent Telekom Srpske a.d. Banja Luka KM 29.192 (EUR 14.925). Najnižu vrijednost prosječnog dnevnog prometa je ostvario emitent Hidroelektrana na Trebišnjici a.d. Trebinje od KM 1.865 (EUR 953).

7. ZAKLJUČAK

Tokom analize vrijednosti dionica navedenih emitenata može se uočiti da postoji vremenski raskorak koji se manifestuje u nelikvidnosti jednog ili pak više dana bez trgovanja, a što bi naročito predstavljalo poteškoće u određivanju kratkoročnih i dugoročnih prinosa za dionice sa malom likvidnošću.

Usklađivanje beta koeficijenata potrebno je da bi se utvrdio očekivani prinos pojedinog vrijednosnog papira. Obično se do vrijednosti beta koeficijenata dolazi analizom historijskih podataka. Problem koji se javlja na rastućim tržištima je izbor samog tržišnog indeksa, jer se često dešava situacija da njegovo kretanje odražava kretanje cijene dominantne dionice, a ne i kretanje tržišta. Generalno, ovo je problem svih rastućih tržišta, jer su mala i nelikvidna, uz naglašenu potencijalnu nestabilnost kojoj mogu doprinijeti strani investitori, kroz rizik nelikvidnosti. Kako je donošenje investicionih i finansijskih odluka usmjereno ka budućnosti, može se postaviti pitanje opravdanosti korištenja beta koeficijenata čija je vrijednost bazirana na historijskim podacima, posebno ako se zna da dešavanja na finansijskim tržištima ne mogu biti prosta ekstrapolacija prošlih događaja. Za rješavanje datih problema treba kreirati bazu podataka cijena dionica od najmanje 5 godina, i na osnovu nje pratiti kretanje beta koeficijenta svakog vrijednosnog papira.

Analizirajući izračunate rezultate, i to prije svega beta koeficijente koji su izračunati kretanjima nezavisnih varijabli, tj. prinosom tržišta, vidljivo je da su na pojedinim tržištima njihove vrijednosti veoma niske, dok su na drugim iznad vrijednosti 1, što navodi na pitanje svrsishodnosti samog izračunavanja i primjenljivosti ovog koncepta. Međutim, upravo je uočavanje svih tih nelogičnosti ono što izračunavanje čini zanimljivim i daje doprinos finansijskoj teoriji i praksi na tržištu kapitala u BiH koje je istini za volju dosta nerazvijeno i u povelju. Odnos tržišnih struktura generira malu ili nikakvu ekonomsku efikasnost što se direktno odražava na određivanje cijene vlastitog kapitala i uvećanje

rizika ulaganja u BiH i ulaganja u preduzeća. Stoga je u radu posebna pažnja posvećena utvrđivanju rizika čije je izračunavanje predstavljeno metodologijama koje su danas aktuelne i aplikativne u poslovnoj praksi. Posebno je obrađena metoda *zidanja* koja je zbog uvjeta na tržištu kapitala i restrikcija u monetarnoj politici Bosne i Hercegovine najprikladnija i aplikativna.

Stvaranje jedne regionalne berze (spajanje Sarajevske, Banjalučke i Beogradske berze) dovelo bi do objedinjavanja berzi koje su na približno istom nivou razvoja, kao i do rješavanja gorućeg problema nelikvidnosti. Ujedno bi to spajanje pomoglo kreiranju jednog regionalnog indeksa koji bi pratio kretanje cijena najlikvidnijih dionica.

SUMMARY

A beta coefficient or index is applied to measure a systematic risk. It shows the degree of change and sensitivity of return on an action in response to changes in market yields. This paper discusses the problem of calculating the beta coefficient for a selected group of stocks listed in one of the two stock exchanges in the capital market in B&H (Sarajevo Stock Exchange of Securities and Banja Luka Stock Exchange), and beta coefficients for selected companies whose shares are quoted on the above stock exchanges. At the end of the analysis, conclusions are drawn, i.e. the correlation between the beta coefficients of the stocks and companies.

LITERATURA:

1. Alihodžić, M. (2011). „*Portfolio analiza - teorijsko – metodološki aspekti investiranja u vrijednosne papire*“. Zenica, Univerzitet u Zenici - Ekonomski fakultet u Zenici.
2. Bodie, Z. & Kane, A. & Marcus, A.J. (1996). „*Investments*“. Boston: Irwin.
3. Brigham, E. & Gapenski, L. & Ehrhardt, M. (1999). „*Financial Management – Theory and Practice*“. Fort Worth: Dryden press.
4. Buble, M., Kulović, D., Kuzman, S. (2010). „*Due diligence i procjena vrijednosti poduzeća*“. Sarajevo, Kemigrafika.
5. Foley, B. J. (1991). „*Tržište kapitala*“, Zagreb: Mate d.o.o.
6. Muminović, S. (2001). „*Kontraverze CAPM-a i koncepta beta*“. Beograd: Jugoslovensko bankarstvo 5 - 6.
7. Mikerević, D. (2009). „*Principi i praksa procjene vrijednosti preduzeća*“, Banja Luka: FINRAR.
8. Alihodžić, A. (2008). „*Upravljanje prinosom i rizikom na tržištu kapitala Federacije Bosne i Hercegovine sa asvrtom na tržište kapitala Srbije i Hrvatske*“. Sarajevo: FEB časopis, br. 9.
9. Alihodžić, A. (2010). „*Proračun beta koeficijentata za akcije koje se kotiraju na Sarajevskoj, Banjalučkoj i Beogradskoj berzi*“. Beograd: Časopis Bankarstvo, br. 1-2.
10. www.sase.ba
11. www.blberza.com

Dubravka Bošnjak¹

SINTETSKI PREDIKTIVNI MODELI PROCJENE FINANSIJSKE POZICIJE PREDUZEĆA I PRIMJENA U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE

SATETAK

U ovom radu nekoliko svjetskih i regionalno priznatih matematičko-statističkih sintetskih modela procjene finansijske pozicije preduzeća testirano je na uzorku preduzeća koja djelatnost obavljaju na području Federacije Bosne i Hercegovine. Rezultati testiranih modela – uspoređeni sa stvarnom pozicijom preduzeća iz uzorka, mjerenom prije svega 'prohodnošću' transakcijskih računa, a za određen broj preduzeća i dodatnim kriterijima poput kreditnog rejtinga i urednosti preduzeća u izmirivanju kreditnih obaveza, te koeficijentima tradicionalne finansijske analize – pokazuju da sintetski modeli, odnosno matematičko-statističke formule, nisu zamjena za ekspertnu analizu, ali da se mogu koristiti u svojstvu dodatnog alata s ciljem povećanja objektivnosti i konzistentnosti u procjenama finansijske pozicije preduzeća. Također, opisan je veći broj uočenih općih i konkretnih ograničenja, ali i preporuka u primjeni testiranih modela procjene finansijske pozicije preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine.

Ključne riječi: finansijska pozicija, matematičko-statistički sintetski modeli, finansijska analiza

1. UVOD

Dugi niz godina razvijani su pojedinačni pokazatelji finansijske pozicije preduzeća, koji sami za sebe ne govore mnogo. Porediti ih po periodima, porediti s pokazateljima drugih preduzeća, povezivati ih s drugim pokazateljima, zahtijeva mnogo vremena i paŕnje. Ćak i nakon toga, na kraju analize, vrlo je delikatno dati jedinstvenu ocjenu finansijskog stanja preduzeća, a posebno moŕe biti sloŕeno dati objektivnu i realnu ocjenu i biti u stanju dokazati je. Mogućnosti za subjektivne stavove po ovim pitanjima i dalje su brojne. Upravo zbog toga sintetski modeli, koji sluŕe za procjenu trenutnog finansijskog stanja preduzeća, ali koji istovremeno prognoziraju ŕta će se deŕavati s preduzećem u narednom periodu, u budućnosti, tzv. prediktivni ili prognostiĕki modeli, već dugi niz godina aktualna su tema meĆu istraŕivaĕima ŕirom svijeta. MeĆu prediktivnim modelima prednjaĕe matematiĕko - statistiĕki modeli, a poznati su joŕ i teorijski modeli i modeli vjeŕtaĕke inteligencije. Ovi modeli imaju zadatak, prije svega, da klasifikuju preduzeća u grupu uspješnih ili neuspješnih preduzeća, te da na taj naĕin pravovremeno prepoznaju eventualne teŕkoće u poslovanju. Iako je jasno da modeli procjene finansijske pozicije preduzeća, bez obzira koliko savremeni bili, po kvaliteti ili taĕnosti nikada ne zamjenjuju ekspertnu analizu, ponekad u praksi imamo potrebu da našu procjenu dokaŕemo ili da donesemo brzi sud, ili da pregledamo i procijenimo obiman portfelj. Upravo ovdje na scenu stupaju savremeni, tj. «automatizovani» modeli i alati.

¹ Mr.sci Dubravka Bošnjak, Razvojna banka Federacije Bosne i Hercegovine, Igmanska br.1, Sarajevo

2. Sintetski prediktivni modeli procjene finansijske pozicije preduzeća

Najpoznatiji sintetski prediktivni model je Z-score model Edwarda Altmana iz 1968. godine. Altmanova Z formula nastala je korištenjem linearne višestruke diskriminantne analize i u svom originalnom obliku kombinuje pet finansijskih koeficijenata, svakom dajući određenu težinu. Altmanov model ima oblik diskriminantne funkcije (jednadžba 1):

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 1,0 X_5 \quad (1)$$

gdje je X_1 odnos obrtnog kapitala i ukupne imovine, X_2 odnos zadržane dobiti i ukupne imovine, X_3 odnos EBIT-a i ukupne imovine, X_4 odnos tržišne vrijednosti kapitala i knjigovodstvene vrijednost duga, te X_5 odnos prodaje i ukupne imovine².

Prema Altmanu, ukoliko je vrijednost Z modela između 1,8 i 3,0, preduzeće se nalazi u «sivoj» zoni ili zoni neodređenosti, ukoliko je više od 3,0, nalazi se u zoni «stabilnog» poslovanja, a ukoliko je vrijednost Z modela ispod 1,8, preduzeće se nalazi u zoni «bankrota» tj. spada u grupu finansijski ugroženih preduzeća i bankrot se očekuje u periodu od naredne dvije godine. Od Altmanovog modela, koji predstavlja referentnu tačku, pa do danas, napisane su stotine radova i korišteno je mnoštvo metoda za predviđanje poslovnih poteškoća preduzeća. Gotovo svima je zajedničko referiranje na Altmanov rad i uspoređivanje snage predviđanja sa Z-score modelom.

Tako je npr. zbog različitosti američkog, na kojem počiva Altmanov model, i evropskog privrednog okruženja profesor Peter Kralicek na temelju bilansa njemačkih, austrijskih i švicarskih preduzeća – a po uzoru na Altmanov model i također putem postupka multivarijantne diskriminantne analize – razvio novi model za identifikaciju krize u preduzećima. Kralicekova diskriminatorska funkcija izgleda kako slijedi (jednadžba 2):

$$DF = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6 \quad (2)$$

gdje je: X_1 odnos čistog novčanog toka³ i ukupnih obaveza, X_2 odnos ukupne imovine i ukupnih obaveza, X_3 odnos dobiti prije kamata i poreza i ukupne imovine, X_4 odnos dobiti prije kamata i poreza i poslovnih prihoda, X_5 odnos zaliha i poslovnih prihoda i X_6 odnos poslovnih prihoda i ukupne imovine. Kralicekov DF pokazatelj može poprimiti pozitivne i negativne vrijednosti, pri čemu negativne vrijednosti ukazuju na insolventnost a pozitivne na solventnost poslovnog subjekta.⁴

Pored DF modela, Kralicek je autor i poznatog *QuickTest* modela, odnosno tzv. Brzog testa. Svrha Kralicekovog QuickTesta je utvrđivanje finansijske uspješnosti preduzeća kao i rentabilnosti sredstava. Ukoliko je KQT više od tri /3/, preduzeće se smatra respektabilnim, ukoliko je u intervalu

² Nakon Z-scora za javna preduzeća Altman je revidirao originalni model i napravio modele za privatna preduzeća, i to model za proizvođače i model za neproizvođače.

³ Izračunat kao zbir amortizacije i dobiti prije poreza i kamata (EBIT).

⁴ Tačnije, početak insolventnosti preduzeća već se dešava kada vrijednost DF pokazatelja pada od 0,3. do 0,0, nakon čega nastupa zona umjerene insolventnosti, i to za sve vrijednosti DF od 0,0 do -1,0, kada nastupa zona izrazite insolventnosti. Za vrijednosti pokazatelja od 0,3 do 1,0 finansijska stabilnost preduzeća prema DF pokazatelju je loša, a od 1,0 do 1,5 finansijska stabilnost je srednja. Za preduzeća sa DF pokazateljem od 1,5 do 2,2 finansijska stabilnost je dobra, a od 2,2 do 3 je vrlo dobra. Kralicek preduzeća sa DF pokazateljem većim od 3,0 smatra izvrsnim.

od jedan /1/ do tri /3/, preduzeće se nalazi u sivoj zoni, a ukoliko je KQT ispod jedan /1/, postoje značajni problemi u finansijskom upravljanju preduzećem.

U Tabeli br.1. dati su omjeri pojedinačnih pokazatelja i način njihovog bodovanja prema Kraliceku.

Tabela br. 1. Metodologija Kralicekovog QuickTesta

Pokazatelj	Odnos	Bodovanje
K1	Kapital/ukupna pasiva	0.3 ⁺ → 4 boda 0.2 - 0.3 → 3 boda 0.1 - 0.2 → 2 boda 0.0 - 0.1 → 1 bod 0.0 ⁻ → 0 bodova
K2	(Ukupne obaveze – gotovina)/(Neto dobit + amortizacija)	3 ⁻ → 4 boda 3 - 5 → 3 boda 5 - 12 → 2 boda 12 - 30 → 1 bod 30 ⁺ → 0 bodova
K3	EBIT/ukupna imovina	0.15 ⁺ → 4 boda 0.12 - 0.15 → 3 boda 0.08 - 0.12 → 2 boda 0.00 - 0.08 → 1 bod 0.00 ⁻ → 0 bodova
K4	(Neto dobit + amortizacija)/Poslovni prihodi	0.1 ⁺ → 4 boda 0.08 - 0.1 → 3 boda 0.05 - 0.08 → 2 boda 0.00 - 0.05 → 1 bod 0.00 ⁻ → 0 bodova

Izvor: Kralicek, Peter: QuickBreak, User's Manual

Ocjena ukupne situacije, tj. KQT računa se tako da se vrijednosti pokazatelja K1, K2, K3 i K4 boduju, a zatim se bodovi zbroje i dijele sa četiri (Strouhal).

Godine 1977. Richard Taffler je razvio varijantu Altmanovog modela na temelju britanskih preduzeća poznatu pod nazivom Tafflerov Zt model. Ovaj model je 1980-ih godina naknadno izmijenjen i poboljšan. Tafflerova formula postoji i u osnovnom i u izmijenjenom obliku, a razlika je u definisanju parametra X4. Najčešće korištena Tafflerova formula izgleda kako slijedi (jednadžba 3):

$$Zt = 0,53 X1 + 0,13 X2 + 0,18 X3 + 0,16 X4 \quad (3)$$

gdje je X1 = neto dobit prije oporezivanja/tekuće obaveze, X2 = tekuća imovina/ukupne obaveze, X3 = tekuće obaveze/ukupna imovina, X4 = (finansijska imovina – tekuće obaveze)/(operativni troškovi – amortizacija – deprecijacija). Smatra se da ukoliko je vrijednost Zt veća od nule, preduzeće ne bi trebalo bankrotirati u periodu od jedne godine, a ukoliko je ova vrijednost manja od nule, preduzeće se nalazi u području značajnog rizika, ili tačnije - njegov finansijski profil je sličan preduzećima koja su ranije bankrotirala, te postoji velika vjerovatnost finansijskih problema.

Istraživački rad baziran na proučavanju hrvatskih preduzeća koja su poslovala u periodu 2000-2006. godine uz primjenu statističko-matematičkih metoda istraživanja i softverskog statističkog paketa

SPSS⁵ rezultirao je konstrukcijom modela nazvanog Bussines Excellence Model, skraćeno BEX. BEX index, autorsko djelo dvoje splitskih naučnika Ekonomskog fakulteta, prof.dr. Vinka Belaka i dr. Tjeljane Aljinović Barać, promovisan je 2007. godine (Aljinović-Barac&Belak, 2008). Ovaj indeks sastoji se od četiri pokazatelja s određenim ponderima i izgleda kako slijedi (jednadžba 4):

$$\text{BEX} = 0,388 \text{ ex1} + 0,579 \text{ ex2} + 0,153 \text{ ex3} + 0,316 \text{ ex4} \quad (4)$$

gdje je: ex1 (profitabilnost) = EBIT*/ukupna imovina; ex2 (stvaranje vrijednosti) = neto poslovna dobit/kapital x cijena; ex3 (likvidnost) = obrtni kapital/ukupna imovina, i ex4 (snaga finansiranja) = 5 x (dobitak + deprecijacija + amortizacija)/ ukupne obaveze. Ukoliko je vrijednost BEX indeksa negativna, preduzeće je klasifikovano kao loše, ukoliko je između nula i jedan, preduzeće je klasifikovano u zonu «graničnog» poslovanja, za vrijednost indeksa između jedan i dva preduzeće je klasifikovano kao «dobro», između dva i četiri kao «vrlo dobro», zatim između četiri i šest kao «izvrsno» i za vrijednosti indeksa preko šest -preduzeće je klasifikovano u tzv. «svjetsku klasu».

Spomenuti modeli samo su neki od poznatijih modela u teoriji i praksi nastali u različitim privrednim uslovima i okruženjima. Robusnost ovih modela često se ispituje, kako u akademskim krugovima, tako i u poslovnom svijetu, vrše se razne modifikacije, ali u praksi često se koriste upravo izvorni oblici. Interesantno je da određena istraživanja potvrđuju da mnogi prediktivni modeli, o kojima postoji opsežna literatura, zapravo ostaju nerazjašnjeni u potpunosti, i ne opisuju se do kraja ni u akademskim publikacijama, jer se koriste u privatnim kompanijama u komercijalne svrhe.⁶ Istraživanja na temu «prenosivosti» ovih modela iz jedne zemlje u drugu pokazuju da zapravo mnoge renomirane internacionalne finansijske agencije primjenjuju modele i u zemljama u kojima ti modeli nisu originalno nastali (Balcaen & Ooghe). Tako se, naprimjer, američki modeli koriste na evropskim preduzećima i slično.

3. Testiranje modela na uzorku preduzeća iz FBiH

Kako bi testirali neke od spomenutih najpoznatijih sintetskih prediktivnih modela na preduzećima u FBiH, formiran je uzorak od 312 preduzeća registriranih u FBiH. S obzirom da Z-score modeli podrazumijevaju razvrstavanje preduzeća po djelatnostima, što nije bilo moguće učiniti na predmetnom uzorku, Z-score modeli nisu testirani na ovom uzorku. Preduzeća iz uzorka su na osnovu stvarnih podataka o prohodnosti transakcijskih računa i klasifikaciji kreditnog rizika, prema bankarskoj metodologiji, svrstana u jednu od dvije grupe – grupu preduzeća koja posluju s evidentiranim poteškoćama ili grupu preduzeća za koja ove poteškoće nisu evidentirane. Pod preduzećima koja posluju s evidentiranim poteškoćama u ovom uzorku tretiraju se preduzeća koja, prema podacima CBBiH, 31.1.2011. godine imaju kašnjenja prema bankama duže od 90 dana, i/ili koja su, prema važećim bankarskim standardima Federalne agencije za bankarstvo, kategorisana u C, D ili E kategoriju rizika, i/ili koja imaju blokirane račune duže od 30 dana. Od ukupno 312 preduzeća iz posmatranog uzorka, za 43 preduzeća su prema naprijed opisanim kriterijima evidentirane poteškoće u poslovanju. Za preduzeća iz uzorka, koristeći podatke bilansa stanja i bilansa uspjeha iz

⁵ SPSS je izuzetno moćan softverski paket za analizu podataka koji može obavljati veoma složene statističke procedure. SPSS paket se stalno ažurira, što je odlično s aspekta poboljšavanja programa.

⁶ Primjer modela koji nije mogao biti korišten u studiji zbog nedostupnosti i netransparentnosti koeficijenata je Tafflerov model.

2009.godine, izračunate su vrijednosti modela DF, KQT, Zt i BEX. U provedenom testiranju sve zone ispod graničnih (sivih) zona, radi jednostavnosti, tretirane su kao zone «bankrota»,⁷ a sve zone iznad graničnih zona – kako zone «stabilnog» poslovanja. Rezultati izvršenog testiranja modela DF, KQT, Zt i BEX tj. postoci preduzeća koja su imala evidentirane poteškoće u poslovanju, u odnosu na preduzeća koja su prema testiranim modelima svrstana u zone bankrota, kao i postoci preduzeća koja u stvarnosti nisu imala evidentirane poteškoće u poslovanju u odnosu na preduzeća koja su prema testiranim modelima svrstana u zone stabilnog poslovanja prikazani su u Tabeli br. 2.

Tabela br. 2. Rezultati testiranja prediktivnih modela na uzorku preduzeća iz FBiH

Rb	Preduzeća s evidentiranim poteškoćama u odnosu na preduzeća iz zona bankrota (%)		Preduzeća bez evidentiranih poteškoća u odnosu na preduzeća iz zona stabilnog poslovanja (%)	
1	KQT	64,71	KQT	97,59
2	BEX	38,10	DF	96,19
3	Zt	35,09	Zt	94,30
4	DF	21,79	BEX	91,00

Izvor: Rezultati istraživanja autora

Analizom podataka prikazanih u Tabeli br.2. dolazimo do sljedećih zaključaka:

- Procenat preduzeća s evidentiranim poteškoćama u poslovanju, u odnosu na preduzeća koja su prema testiranim modelima svrstana u neku od zona bankrota, nije dovoljno značajan da bi se moglo zaključiti da preduzeća koja su prema testiranim modelima svrstana u neku od zona bankrota nakon izvjesnog perioda imaju evidentirane poteškoće u poslovanju. Putem zona bankrota modeli su predviđali da će znatno veći procenat preduzeća imati poslovne poteškoće nego što se to pokazalo u praksi mjereno na prethodno opisani način⁸.
- Procenat preduzeća kod kojih nisu evidentirane poteškoće u poslovanju, u odnosu na preduzeća koja su prema testiranim modelima svrstana u kategorije stabilnog poslovanja je značajan, te se može zaključiti da postoji velika vjerovatnost da preduzeća svrstana prema testiranim modelima u zone stabilnog poslovanja godinu dana kasnije neće imati evidentirane poteškoće u poslovanju.⁹

Uspoređujući rezultate provedenih testiranja s uslovima u kojim posluju pravni subjekti u FBiH, dolazimo do sljedećih ograničenja istraživanja, ili do mogućih razloga ovako iskazanih rezultata:

1. Postavljanje kriterija – postavlja se pitanje koja preduzeća u praksi, a na bazi dostupnih i objektivnih mjerljivih podataka, smatrati «bankrotiranim», tj. preduzećima s ozbiljnim poteškoćama u

⁷ Iako se ove zone doslovno u konkretnim modelima zovu npr. zona lošeg poslovanja ili zona insolventnosti itd. u ovom testiranju sve su grupisane kao zone bankrota.

⁸ Jedino je KQT model prilikom testiranja pokazao da od 100% preduzeća za koja model predviđa bankrot, evidentirane poteškoće u poslovanju ima čak 64,71%, međutim, u problematici prediktivnih modela značajnim se smatraju tek procenti prediktivne moći veći od 70%.

⁹ Procenat preduzeća koja nisu blokirana, odnosno kod kojih nisu evidentirane poteškoće u poslovanju u odnosu na (prema testiranim modelima) preduzeća svrstana u zone «stabilnog» poslovanja najveći je kod KQT modela. I svi ostali modeli pokazali su dobru prediktivnu moć, tj. više od 90% preduzeća koja se prema testiranim modelima svrstavaju u zone «stabilnog» poslovanja nisu imala evidentirane poteškoće u poslovanju

poslovanju, a koja onim koja posluju «stabilno», kako bismo rezultate testiranih modela mogli usporediti sa stvarnim poslovanjem preduzeća u praksi.¹⁰

2. Poslovanje preduzeća u praksi, tj. u stvarnosti je često mnogo bolje nego što pokazuju njihovi finansijski izvještaji.¹¹ Navedeno je posljedica rada preduzeća na crno, neprikazivanja stvarnog obima poslovanja, tj. sive ekonomije koja je u FBiH još veoma izražena. Također, intervencija vlasnika kapitala iz «drugih» fondova u «hitnim» slučajevima sprečava negativne posljedice koje su realan slijed iskazanih brojki u finansijskim izvještajima. Vlasnici preduzeća često su «mnogo uspješniji» nego njihova preduzeća, pa mogu intervenirati tako da, kada je preduzeće pred bankrotom ili ozbiljno ugroženo, posežu za «drugim» fondovima,¹² zahvaljujući čemu preduzeće preživljava i nastavlja poslovati, i pored toga što je bilo realno da će prema finansijskim izvještajima zapravo bankrotirati.

Iz navedenog slijedi zaključak da u praksi u Federaciji Bosne i Hercegovine ne «bankrotiraju»¹³ preduzeća za koja je realno da se to desi na temelju njihovih finansijskih performansi. Stoga se među preduzećima koja u praksi «stabilno» posluju¹⁴ nalaze mnoga preduzeća za koja je bilo realnije da u praksi budu u zonama «bankrota». Ova preduzeća se održavaju zahvaljujući pojavama koje ne mogu biti prepoznate kroz finansijsku analizu općenito niti kroz prognostičke modele. Drugim riječima: logično je da navedeni zaključci koji se odnose na testiranje modela na uzorku preduzeća iz FBiH ne zavise u potpunosti od samih modela nego od sredine u kojoj ne vladaju osnovne zakonitosti, tj. pravila, prije svega kada je u pitanju finansijska disciplina. U skladu s navedenim, slijedi i pretpostavka: kada ne bi postojala ograničenja pod tačkama 1 i 2, testirani modeli bi pokazali: veću prediktivnu snagu po pitanju prognoziranja «bankrota» (poteškoća u poslovanju) preduzeća i manju prediktivnu snagu po pitanju prognoziranja «stabilnog» poslovanja preduzeća (poslovanja bez ozbiljnih finansijskih poteškoća).

3. Svrstavanje rezultata modela s različitom originalnom interpretacijom u tri iste krajnje kategorije «siva zona», «bankrot», «nebankrot» – što je učinjeno zbog jednostavnosti i lakšeg snalaženja, ali i zbog mogućeg porećenja modela – ostavlja mogućnost da sva preduzeća unutar ovih zona ne odražavaju isti kvalitet poslovanja, pa u tom smislu rezultate testiranja treba uzeti s rezervom.¹⁵

Možda je jedan od zapravo najvažnijih zaključaka provedenog testiranja taj da je pristup modelima, gdje se brojke iz finansijskih izvještaja automatski uvrstavaju u formule, neprikladan, ili suviše štur,

¹⁰ U okruženju u kojem, naprimjer, ne postoji baza podataka o preduzećima koja su bankrotirala, niti bilo kakva slična baza; «prohodnost» transakcijskih računa preduzeća (podaci o aktivnim ili blokiranim računima), kao i kategorizacija kredita preduzeća izvršena od strane banaka i *leasing* kuća nisu uvijek odraz realnog stanja; banke u BiH često ne klasifikuju dužnike u adekvatne kategorije prema bankarskoj metodologiji, jer takve kategorije često nose veći stepen rizika i veće troškove rezervisanja, zbog čega se ostvaruju lošiji poslovni rezultati-, također banke i drugi povjerioci često ne mogu ili izbjegavaju blokirati dužnike i pored neurednog izmirivanja ili neizmirivanja dužnih obaveza iz mnogo razloga (socijalni momenti, neefikasnost instrumenata prinudne naplate).

¹¹ Odnosi se prije svega na neprikazivanje stvarnih prihoda i dobiti.

¹² Često prethodno 'izvučenim' iz preduzeća.

¹³ Ne budu blokirana, adekvatno klasifikovana od banke ili čak stavljena pod stečaj ili likvidirana.

¹⁴ Nisu blokirana, klasifikovana u tzv. nekvalitetnu aktivu u bankama, stavljena pod stečaj ili likvidaciju i sl.

¹⁵ Naprimjer, možda visoka «srednja» zona DF modela ne odgovara «sivoj zoni» nego zoni «stabilnog» poslovanja. Možda, naprimjer, «granična», «srednja» i «siva zona» ne odražavaju isti kvalitet poslovanja, ali nose nazive kategorija koje upućuju na isti ili sličan stepen «kvaliteta».

oskudan, ili, jednostavno, pogrešan. Drugim riječima, nemoguće je predmetne formule prediktivnih modela koristiti doslovno, «zdravo za gotovo» ili automatski.

Za posmatrani uzorak preduzeća iz FBiH uračena je i analiza usporedne vrijednosti medijana¹⁶ testiranih modela za dvije grupe u koje su preduzeća podijeljena – grupe preduzeća sa i bez evidentiranih poteškoća u poslovanju.

Tabela br. 3. Vrijednosti medijana testiranih prediktivnih modela

Model	Preduzeća s poteškoćama	Preduzeća bez poteškoća	Razlika
DF	0,30	1,20	-0,90
BEX	0,90	2,00	-1,10
KQT	1,50	2,50	-1,00
ZT	0,25	0,39	-0,14

Izvor: Rezultati istraživanja autora

Analizom vrijednosti medijana jedne i druge grupe zaključuje se da su vrijednosti medijana u grupi preduzeća s poteškoćama manje nego vrijednosti medijana u grupi preduzeća kod kojih poteškoće nisu evidentirane, te da postoje značajne razlike vrijednosti medijana pojedinačnih modela za različite tj. dvije posmatrane grupe.¹⁷

Činjenice koje su nakon naprijed dobivenih rezultata upućivale na daljnja istraživanja su sljedeće:

- prediktivni modeli su predmet velikog broja studija i istraživanja,
- zemlje iz okruženja pri ekonomskim institutima i fakultetima imaju timove eksperata koji se bave prediktivnim modelima, a broj znanstvenika koji se bave ovom problematikom u tim zemljama raste, kao i broj novih modela,
- neke od najpoznatijih svjetskih rejting kuća ocjenu rejtinga baziraju upravo na temelju prognostičkih modela.¹⁸
- autori BEX modela iz Republike Hrvatske tumače da se on može koristiti i kod nas zbog sličnih profila firmi, uslova poslovanja itd.

U nastojanju da se dođe do konkretnih saznanja i da se dodatno analizira mogućnost upotrebe sintetskih modela procjene finansijske pozicije preduzeća, ponovo je na temelju podataka Razvojne banke FBiH analizirano 15 pojedinačnih slučajeva, tj. preduzeća iz FBiH. U analizi pojedinačnih slučajeva rezultati testiranih modela KQT, Zt, BEX i DF uspoređeni su:

- s rezultatima klasičnih finansijskih pokazatelja (uobičajeni *ratio* odnosi tj. koeficijenti sigurnosti i uspješnosti – likvidnost, stabilnost, zaduženost, neto profit, povrat na kapital),

¹⁶ Medijan je u odnosu na izračunate srednje vrijednosti (aritmetička sredina) manje osjetljiv na ekstreme.

¹⁷ Naprimjer, medijan DF modela za preduzeća s poteškoćama u poslovanju iznosi 0,30, a za ostala preduzeća 1,20.

¹⁸ Dun&Bradstreet koristi Altmanov model za procjenu boniteta preduzeća u BiH, konačnu ocjenu dopunjavajući podacima o zemlji.

- s podacima Banke o izmirivanju obaveza po kreditima, podacima iz registra kredita i registra transakcijskih računa,¹⁹ kao i
- međusobno, uvađavajući i uočavajući konceptualne razlike među modelima.

U provedenoj analizi petnaest pojedinačnih slučajeva rezultati sintetskih modela su na sljedeći način uspoređeni s podacima Banke: ukoliko su modeli za 2009. godinu imali rezultate koji su preduzeća svrstavali od srednjih, sivih ili graničnih zona prema zonama koje pokazuju slabije, tj. nestabilnije poslovanje poput zona «loše», «bankrot», zona insolventnosti, a podaci Banke ukazivali na kategorije tzv. nekvalitetne aktive (C,D,E kategorije, i/ili kašnjenja preko 90 dana i/ili blokirane račune, te zahtjeve klijenta za reprogramiranje kredita i pomoć zbog poteškoća u poslovanju); odnosno, ukoliko su modeli za 2009. godinu imali rezultate koji su preduzeća svrstavali od srednjih, sivih ili graničnih zona prema zonama koje pokazuju uspješnije ili stabilnije poslovanje poput «dobro», «vrlo dobro», «izvršno», «svjetska klasa», a podaci Banke ukazivali na kategorije tzv. kvalitetne aktive (A i B kategorije i/ili kašnjenja do 90 dana i/ili aktivne transakcijske račune), zaključak je bio da su rezultati sintetskih modela i podaci Banke usaglašeni.²⁰

Na osnovu provedene analize petnaest pojedinačnih slučajeva došlo se do sljedećih zaključaka:

- Modeli uglavnom koreliraju s pokazateljima iz finansijskih izvještaja, ali mogu doći i do određenih odstupanja, i to zbog dva osnovna razloga: zbog specifičnosti ili nelogičnosti koje se pojavljuju i u finansijskim izvještajima (npr. istovremeno se povećava akumulirani gubitak i ostvaruje tekuća dobit i sl.), te zbog značajno različitih rezultata pokazatelja sigurnosti i pokazatelja uspješnosti - dvije kategorije koje su često u suprotnosti.
- Modeli koreliraju s podacima o prohodnosti transakcijskih računa i urednosti otplate kreditnih obaveza,²¹ uglavnom onoliko koliko i finansijski izvještaji. Navedeno podrazumijeva da postoje preduzeća s lošim ili uslovno rečeno prosječnim pokazateljima koja imaju vrlo dobru kreditnu istoriju i sl. Ovakvi slučajevi nisu rijetki u praksi²².
- Modele treba koristiti na isti način kao i finansijske pokazatelje, prije svega s razumijevanjem. Navedeno znači da je potrebno poznavanje svih bilansnih pozicija na bazi kojih se modeli izračunavaju, te načina knjigovodstvenog evidentiranja i računovodstvenih politika preduzeća. Potrebno je biti svjestan svih ograničenja

¹⁹ Rezultati testiranih modela iz 2009. godine uspoređeni su i sa objektivnim stanjem u kojem se određeno preduzeće nalazi krajem 2010. i početkom 2011. godine. Informacije o objektivnom stanju preduzeća predstavljale su odgovore na sljedeća pitanja:¹⁹ Ima li preduzeće trenutno blokiranih transakcijskih računa, i ukoliko ima, koliko dugo su računi blokirani; u kojim kategorijama se trenutno nalaze krediti preduzeća, tj. kako su klasifikovani od banaka i *leasing* agencija; koliko je trenutno kašnjenje u otplati kredita/*leasing* aranžmana i sl.; da li se preduzeće obratilo Banci za pomoć zbog potencijalnih poteškoća u otplati kredita 2010. godine i u prvom kvartalu 2011. godine; da li je Banka reprogramirala kredite preduzeća u 2010. godini i u prvom kvartalu 2011. godine?

²⁰ Bitno je naglasiti da se svakako radi o relativnoj usaglašenosti i određivanju osnovnog pravca u kojem idu rezultati modela: od «sivih» zona prema zonama koje pokazuju stabilnije ili uspješnije poslovanje, ili od «sivih» zona prema zonama koje pokazuju slabije i manje stabilno poslovanje.

²¹ Tj. s podacima Banke.

²² Neki od razloga navedeni su u prethodno opisanim ograničenjima istraživanja.

knjigovodstveno iskazanih podataka, u njihovom informativnom smislu, u bilansu stanja ili bilansu uspjeha.²³ Potrebno je poznavati rizik svakog parametra koji ulazi u formulu modela u smislu njegovog adekvatnog i fer prikazivanja. Takoćer, ograničenja korištenja modela neminovno se nalaze i u elementarnom knjigovodstvu i računovodstvenim politikama. Krivi podaci ili neadekvatne politike evidentiranja neminovno dovode do pogrešnih finansijskih pokazatelja, pa tako i do pogrešnih rezultata prognostićkih modela. Potrebno je taćno poznavati na koje velićine je osjetljiv koji model i prilikom interpretacije rezultata modela uvijek voditi računa o realnosti iskazivanja tih bilansnih pozicija.

- Razlićiti modeli, nastali u razlićitim zemljama, usmjereni su na razlićite uzroke «bankrota», odnosno posrnuća u poslovanju preduzeća (jer ni uzrok bankrota nije samo jedan, odnosno uzroci bankrota nisu (bili) isti). Stoga, dok ne bude postojao prediktivni sintetski model saćinjen na uzorku bosanskohercegovaćkih «bankrotiranih» preduzeća, odnosno preduzeća s poteškoćama, poćeljno je, ako se koriste prediktivni modeli razvijeni u drugim zemljama, pronalaziti naćine njihovog korigovanja i osiguranja što kvalitetnijih rezultata.²⁴

Prilikom provedenih analiza došlo se i do nekih konkretnih zakljućaka vezanih za pojedine sintetske modele, kao naprimjer:

- BEX model, zbog velikog utjecaja varijable ex2, posebno je interesantan za investitore (ulagaće) jer pokazuje isplativost ulaganja u odnosu na ulaganje u alternativne bezriziće transakcije;
- DF model posebno je osjetljiv na iznos ostvarene operativne dobiti (gubitka) koja se pojavljuje u izraćunavanju tri od ukupno šest varijabli; takoćer, DF model osjetljiv je i na statićku i dinamićku zadućenost.
- Zt model posebno je osjetljiv na komponentu tekuće imovine i/ili obaveza u bilansu stanja, tj. na strukturu aktive i pasive sa aspekta roćnosti.
- KQT model ćesto je pokazivao najveću taćnost, ali i najviše preduzeća u tzv. «sivoj zoni», tj. zoni «neznanja», što smanjuje procenat potencijalne greške prilikom klasifikacije preduzeća u zonu «stabilnog» poslovanja ili «bankrota»

4. ZAKLJUĆAK

Savremene modele procjene finansijske pozicije preduzeća moguće je kao dodatni alat koristiti za procjenu finansijske pozicije preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine, u kombinaciji sa drugim metodama, te ukoliko se koriste s razumijevanjem, uz poštivanje pojedinaćnih i općih ogranićenja i

²³ Naprimjer, da zalihe u preduzeću jesu brzo unovćiva imovina, ali samo ako su kurentne, potraživanja od kupaca takoćer, ali samo ako su naplativa itd.

²⁴ Naprimjer, u izvršenoj analizi pojedinaćnih slućajeva, tj. preduzeća, pokazalo se da nisu svi modeli osjetljivi na iste parametre. Pretpostavka je da su modeli osjetljivi na one parametre koji su u zemljama gdje su nastali bili glavni indikatori «bankrota», odnosno poteškoća u poslovanju preduzeća, dok su na neke druge parametre ipak imuni.

specifičnosti. Smisao savremenih modela i nije da zamijene ekspertnu analizu, koja je neizostavna za donošenje velikih i važnih odluka, nego da predstavljaju dobre pomoćne alate i uštede vrijeme tamo gdje se to može ili na čemu se to smije, te da povećaju objektivnost i konzistentnost procjena. Isto tako, procjena finansijske pozicije ili ocjena kreditnog rizika treba i dalje ostati u rukama finansijskih menadžera i ne smije nikako biti prepuštena inženjerima softvera, koji su nam inače svakako potrebni. Ne treba ni odustati od tradicionalnih tehnika procjene finansijske pozicije, nego tradicionalne pristupe kombinovati sa savremenim tehnikama. U bankarskom sektoru dobro je koristiti sintetske prediktivne modele za specijalne situacije i za pregledanje kredita, osvrte na pojedinačne odobrene kredite i monitoring kredita u ranim fazama itd. – ali ne i donositi odluke o odobravanju samo na osnovu rezultata ovakvih modela.

5. Preporuka za daljnja istraživanja

Kao što je rečeno u uvodu, savremene metode procjene finansijske pozicije preduzeća predstavljaju oblast koja je u našoj zemlji i teoretski i praktično sasvim zanemarena. Da bismo bili u mogućnosti razviti savremeni bh. model procjene finansijske pozicije preduzeća sa zadovoljavajućom prediktivnom snagom, ili prilagoditi neki od svjetskih modela specifičnim bh. uslovima poslovanja, potrebno je aktivnije istraživati modele koji nastaju u svijetu, posebno u regiji, te sistematizovati teorijsku građu i testirati ih. Bilo bi korisno buduća istraživanja usmjeriti u pravcu razvoja sistema za mjerenje finansijskih performansi općenito, počevši od tzv. pokretača učinka, preko ključnih pokazatelja poslovanja do niza mogućih mjera koje se temelje na finansijskim izvještajima, uključivši i manje ili više složene prediktivne modele.

LITERATURA:

1. Altman, E., Hotchkiss, E., 2006. *Corporate Financial Distress and Bankruptcy*, III Eds, Hoboken, New Jersey : John Wiley&Sons
2. Altman, E., Sabato, G., Modeling credit risk for SMEs: evidence for the U.S. market http://www.fma.org/Stockholm/Papers/Modeling_Credit_Risk_SMEs.pdf (pristup: mart 2010.)
3. Aljinović Barać, T., Belak, V., 2008. *Tajne tržišta kapitala*, Zagreb : Belak Excellens
4. Balcaen, S., Ooghe, H., 2002. Are failure prediction models transferable from one country to another?, Working Paper, Steunpunt http://www.ondernemerschap.be/Upload/Documents/STOOI/Working%20Papers/2003/failure_prediction_models.pdf (pristup: januar 2010.)
5. Kralicek, P., *QuickBreak*, User's Manual; http://www.kralicek.at/pdf/quickbreak_manual.pdf (pristup: decembar 2010.)
6. Strouhal, J., Applicability of Altman's Z-score on the companies from Eastern Europe region: Evidence from The Czech Republic, Department of Financial Accounting and Auditing, University of Economics Prague, <http://ibacnet.org/bai2007/proceedings/Papers/2007bai7137.doc>, (pristup: decembar 2010.)
7. Taffler, R., 1983. The Assessment of Company Solvency and Performance Using a Statistical Model, *Accounting&Business Research*; Vol. 13, issue 52

Mehmed Ganić¹

INVESTMENT FUND INDUSTRY IN FEDERATION OF B&H

ABSTRACT

Although this paper aims to be comprehensive in its analysis of the development of capital market, it is worthwhile to point out immediately the boundaries of the work. There is also little discussion about investment privatization funds (IPFs). Upon the completion of the privatization process, IPFs are transformed into investment funds (IFs). In practice, this means that the paper's primary focus concerns IPFs from the very beginning of the privatization process. The paper is divided into four parts. Part 1 presents a brief outline of the achievements in a financial sector of B&H for the previous years, part 2 is focused on the a brief description of theoretical background of financial institutions in improving the overall efficiency of the financial sector. Part 3 is the main body of the paper. It examines and analyzes the actual development of IFs in F B&H and part 4 is the conclusion. We have also discussed what has worked and what remains to be done in the industry of IFs and examined their further development. The evidence show that IFs are not comparable to the banking sector as well as they have not been effecting in allocating resource of economy. The paper concludes the majority of IFs have not developed into viable financial intermediaries.

Key words: capital market, investment fund, market capitalization, stock market trading

JEL: G23

1. INTRODUCTION

After they successfully survived the first phase of the transition process, the Western Balkan countries did reform their financial sectors during the 1990s. No matter what the ways are of institutional and administrative changes for each country, almost identical areas are visible, in which they made the necessary structural reforms, as in the case of capital markets.

In order to facilitate access to financial markets in the process of privatization, it was necessary to develop a network of different institutions and it was adapted to our conditions and level of development. It was expected that to strengthen the relevant institutions of the capital market would represent a basic prerequisite for any serious privatization before the privatization reached its level of development in the meantime.

For us, these assumptions were necessary to protect minority shareholders and establish connections between those who became the first owners in the privatization and new potential customers who need to take control of companies.

The institutional framework through which the capital market functions in B&H includes the Securities commission (F B&H and RS), Sarajevo Stock Exchange (SASE), Banja Luka Stock Exchange (BLSE), stockbrokers as well as IFs as institutional investors.

¹ Assist. Prof. Dr. Mehmed Ganić, Faculty of Business and Administration, International University of Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, Hrasnička cesta br. 15, Ilidža/Sarajevo, e-mail: mganic@ius.edu.ba

At the beginning of a transition in the early 1990s, banks were not exposed to a competition of certain specialized financial service providers. Furthermore, banks had a dominant position in the deposit market because the underdeveloped capital market played a marginal role in channelling savings to productive investment.

While banks are a major source of external finance for the real economy, it is expected that the capital market, with the progress in transition it has to have, gains importance. Over the past decade, some significant improvements have been made in many areas, including the establishment of stock exchanges, improvement of the legal framework and regulatory institutions, implementation of international standards, improvement of transparency and corporate governance. However, regardless of the perceived improvement, there remains considerable room for improvement in market depth and liquidity of financial market.

This research primarily focused on the status of the Investment Fund industry in the Federation of B&H. We can draw up on insights from this research, which provide complementary insights into explaining the position of the IFs in the Federation of B&H. By exploring the explanation of the role of financial intermediaries and financial institutions in theory, we can provide a clearer and more comprehensive perspective in understanding capital markets in B&H and financial institutions within them. Our examination is to explore the position of the IFs, which are passive financial institutions in B&H. Based on the finding, it would then be possible to determinate which policy is the most adequate for the development of capital markets in B&H and financial institutions within them. The paper combines a data analysis based on official statistics, including CB B&H, USAID and Partners for Stability (Capital Markets Trend for SEE and Eurasia, 2005- 2010), as well as the Securities Commission of the Federation of B&H and Securities Commission of the Republic of Srpska. The paper uses a series of indicators to identify opportunities and challenges faced by the IFs.

2. Theoretical Background: Review of Literature

Financial markets are an important segment of market-oriented economies. By having this in mind, it is necessary to find out our weaknesses in order to develop solutions that can give the best results. Specifically, market conditions are imposing the application of appropriate scientific knowledge in order to increase economic activity.

Costs of acquiring information and operationalization of a transaction represent an essential element in supporting institution building in the financial sector and its institutions. Possession of various types of information recipients and transaction costs are primarily motivated by financial intermediaries and related institutions engaged in financial markets.

Lowering transaction and information costs alone enables better resource allocation, which is particularly important when the external environment is turbulent and uncertain. Levin argues about the importance of a financial system for an economic growth. According to Levin (1997), the financial system provides five basic functions that affect economic growth. They are: facilitate trading, hedging, diversifying and pooling of risk, allocate resources, monitor managers and exert corporate control, mobilize savings and facilitate the exchange of goods and services.

In all this, financial intermediaries and financial institutions have an indispensable role in providing combined financial services, and may affect liquidity intensities. Levin points out that banks are able to protect the interest of savers-potential investors of various forms of risk, taking upon themselves the role of investing in long-term capital investment projects with a high rate of return. By eliminating the

risk of liquidity, banks can increase investment in the higher project's internal rate of return and higher degree of uncertainty their maturity, affecting economic growth.

However, in this model there is a little ambiguity about the role of banks in reducing liquidity risk. For example, in the case of well-functioning liquid capital markets, all agents will prefer to use the capital market through the issue of securities to raise funds for investment rather than relying on bank loans. The theory further suggests that more liquid financial markets have a double effect on the level of savings and economic growth: increase the rate of return on investments and reduce the uncertainty.

On the other hand, higher rates of return on investment also have a double effect on the level of savings due to well-known income and substitution effects.

When all of this is taken into account, the role and importance of other financial intermediaries (investment funds) in terms of risk-taking, it becomes clear that the market infrastructure of an economy able to provide risk diversification services can affect long-run economic growth. This model shows the strength of financial markets and their propensity to diversify risk by supporting investment in a portfolio with a substantially higher rate of return. The relationship between risk diversification and capital accumulation is based on the fact that a degree of diversification affects the rate of technical change. Agents are continuously trying to make technological changes and they are constantly under pressure to keep a diversified portfolio of innovative projects' reduced risk and promote investment and affect growth.

The capital market may also affect the acquisition and dissemination of information about companies. If capital markets are deeper and liquid, market participants will be able to gain more information about their potential investments. In the process of gathering information about companies, it should continue to have a positive effect on economic growth through more efficient allocation of resources.

Different distribution of savings is primarily driven by entrepreneurial talent, knowledge of people and willingness to take risks.

Savers in underdeveloped financial systems, particularly in rural areas, tend to invest in real assets, often with lower relative productivity levels. In contrast, efficient investors are unable to invest as much as they want. In other words, savers are not entrepreneurs, and entrepreneurs cannot save enough to self-finance their desired investment expenditures. Consequently, marginal rates of return are not equated for a different use of savings between different users. This shortcoming could be overcome if savers want to invest in a new issue of securities.

In such circumstances, financial intermediaries play an important role in supporting a market-based financial system and the flow of funds from savers to investors in real assets. In this way, it provides better efficiency of financial markets and better allocation of financial resources.

In his research, Goldsmith (1969) analyzed the influence of financial institutions - economic units that are not saving or investing, or even working on a smaller scale. The role of such institutions in an indirect financing is unparalleled and more efficient when a company borrows directly by issuing securities to investors.

In theory and practice, there are different types of institutional investors, with different characteristics. These relate primarily to non-depository financial intermediaries who help issuers to raise money by issuing securities to investors, where funds are raised to invest in securities of different companies.

Strong penetration of investment funds in capital markets of developed countries is the result of the population's trust and its preference to invest their savings by purchasing shares of these institutions. It

was referred to the newly created and already accumulated savings, which in some countries caused a corresponding reduction when it comes to holding other types of households.

Therefore, in some developed countries, capital inflows into the system of investment funds and accounts of private pension funds were associated with a corresponding outflow of deposits from the system of depository institutions.

A rapid development of investment funds in some developed countries in recent years is the result of a growing commitment of the population to increase its holdings of securities that carry higher rates of return on alternative investments (more than fixed-term savings deposits), and without any significantly increased risk to their placement (due to portfolio diversification). Investing in highly diversified assets of investment funds for most people is an alternative more attractive than other forms of investments.

Institutional investors play an important role in improving the overall efficiency of the financial sector.

In fact, while there is a debate about the role of institutional investors on a quantitative increase in household savings, consensus is that they quantify the effect of increasing long-term funds in the capital market. Institutional investors also allow better diversification of investment opportunities within the national economy and industry.

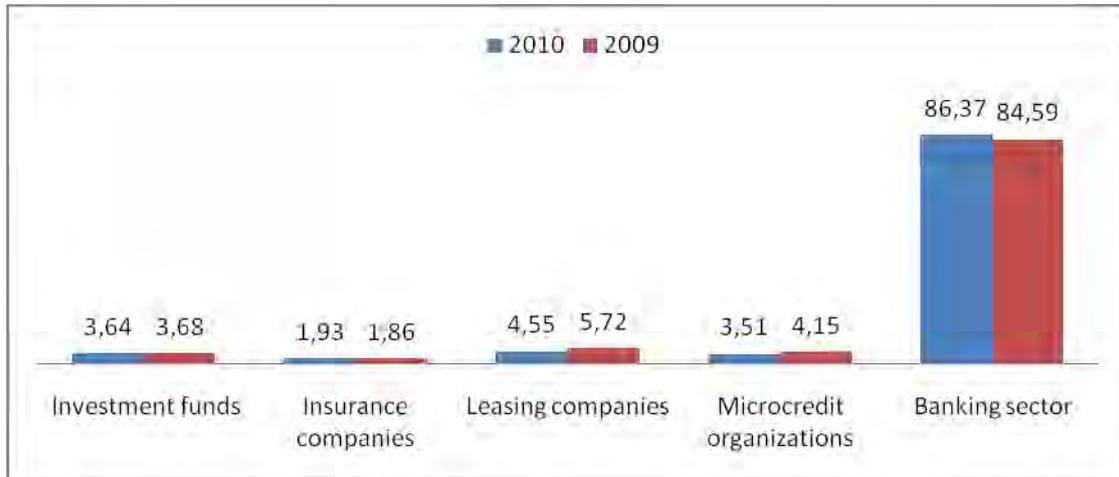
In addition, implementing better management and risk control strategies led to greater business benefits and offered innovative financial products. Product innovations refer to a new financial product such as zero coupon bonds, index futures and a wider use of financial derivatives.

3. Outline of Achievements in Financial Sector of B&H of Previous Years

According to the past experience, it can be concluded that owing to structural reforms of the financial sector, a substantial progress has been made in a reform of the financial sector, as well as restructuring and rehabilitation of the banking sector. New banking regulation and prudential norms have improved subsequently in recently years. However, domestic economy is still far behind the advanced CEE countries that have completed the transition process and became EU members, as well as neighbouring countries (Croatia, Serbia, and Montenegro) that are rapidly completing the transition process and achieving good economic results, making them candidates for EU membership.

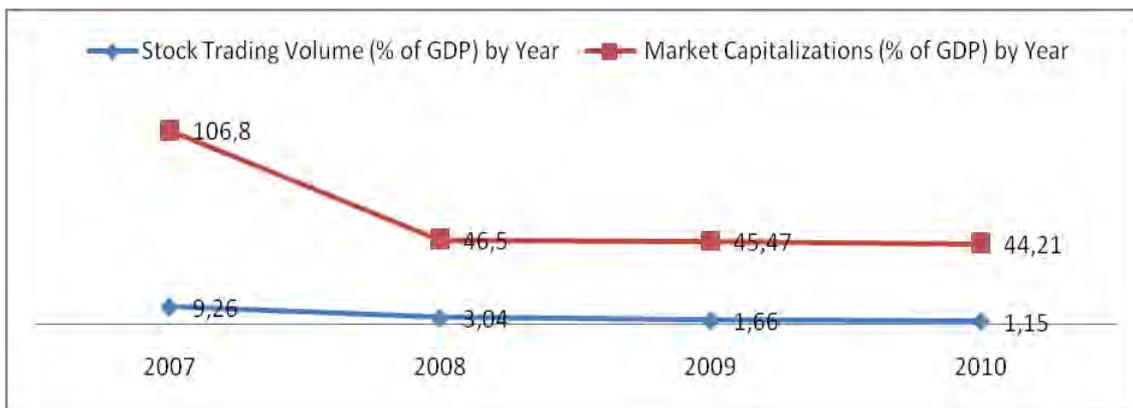
General trends in the financial sector of B&H show that banks play the role of a more dominant channel for financing the economy, while other sectors of the financial system significantly lag behind in collecting personal savings deposits. In such circumstances, the dominance of banks as the most important channel for financing the economy was based on three factors: a stable and sustainable macroeconomic environment, absence of efficient capital markets and absence of efficient institutional framework.

Figure 1 Financial Sector structure in B&H



Source: Authors' Elaborations on CB of B&H Data

Figure 2 Financial Development Indicators in B&H (% of GDP)



Source: Authors' Elaborations on CB of B&H Data

Figure 1 presents data on the financial sector structure in B&H from 2009 to 2010. As shown in Figure 1, by the end 2010 assets under management in investment funds were negligible, while a share of banks in total financial sector assets continued its uptrend in recent years. It is worth noting that by the end 2010 the assets of the banking sector accounted for 86.37% of total financial sector assets in B&H, while at the same time total assets in management by investment funds amounted to 3.64%.

At the beginning of the transition in the early 1990s, banks were not exposed to a competition of certain specialized financial service providers. Furthermore, the banks had a dominant position in the deposit market because the underdeveloped capital market played a marginal role in channelling savings to productive investment.

Results of the relationship of stock trading volume and market capitalization have also been presented in Figure 2. It is clearly visible from Figure 2 that the capital market in B&H is still at an early stage of its development and market indicators have not been encouraging.

Namely, a stock market size is quite small and it is characterized by a significant decline in a market stock liquidity during a given time period: 2007-2010. It can be seen from Figure 2 that a stock market capitalization on exchanges in B&H decreased from 2008 to 2010.

In 2007, the market capitalization exceeded the value of GDP (106.8% GDP), while the total value of shares traded to GDP was 9.26% GDP. In recent years, the situation has changed significantly.

There was a decline in the volume of trade shares to GDP in the period 2008 - 2010. This decline is highly attributable to a significant decline in the number of trades and number of shares traded in the exchanges in B&H. By the end of 2010, the average domestic stock market capitalization in terms of GDP was significantly lower. By the end of 2010, the average domestic stock market capitalization in terms of GDP was 44.21%, while turnover of stocks (provides an indication of the liquidity of a stock) was only 1.15 % of GDP. Whereas conditions in the financial markets have tended to decline significantly in the liquidity of stock markets in a very short period: over 2007-2010 period giving substantial evidence that stock price movements deviate excessively from their fundamental values explanation.

Until now, the capital market in B&H has been a function of redistribution of property rights, much more than gradually becoming a powerful mechanism for mobilization of savings and its allocation in the real sector of the economy. IPFs were active participants in the privatization process, a purpose of which was to collect privatization certificates (vouchers) from holders and use them for acquiring shares in enterprises that were subjects of privatization. The IPFs were supposed to "operate on a commercial basis" on behalf of citizens who had received the privatization certificates for free (vouchers) and became the nominal owners of these holdings. Ultimately, the IPFs had the task to exchange these certificates with the companies' shares, carrying out mass privatization by this act, which would have given each adult citizen some ownership in the state-owned companies. It is expected that IPFs provide important functions as financial intermediaries in the capital market of B&H.

Upon the completion of the privatization process, privatization investment funds were transformed into investments, so that over this time the financial market became institutionalized by all relevant financial institutions.

There is no doubt, the role and importance of capital markets in B&H is underestimated and the capital market is unable to perform its role efficiently, or it does not affect the price of capital. Problems are evident both on the side of a demand for capital (such as issuing activity was very low) and on the side of the supply of capital (lack of investor's confidence in the stock market).

It should be noted that the list of institutions that exist in the financial markets of B&H today presents a picture of an overall contrast to a market-oriented economy. In fact, the list of financial institutions is very short and it is reflected in the existence and functioning of the two exchanges: in Sarajevo and Banja Luka, with a certain number of brokerage firms. The role of these stock exchanges in the first phase of the privatization was reduced only to supporting the privatization process, where the mechanism of stock exchange was used to offer securities.

This process can only be successful if the next stages the recapitalization process and changes in the shareholder ownership structure enable a change of ownership in order to reach a better effect of the ownership concentration. Stock exchanges in our country currently do not allow a significant affirmation of their key functions, which is manifested in a transfer of capital to profitable investments. This would ultimately have a significant positive effect in increasing the efficiency of the economy.

Unfortunately, it turned out that there has not been any change in preferences of individual investors. Among other things, due to high interest rates on term and savings deposits, individuals have not expressed a special interest of capital market services. From movements of interest rates, it can be

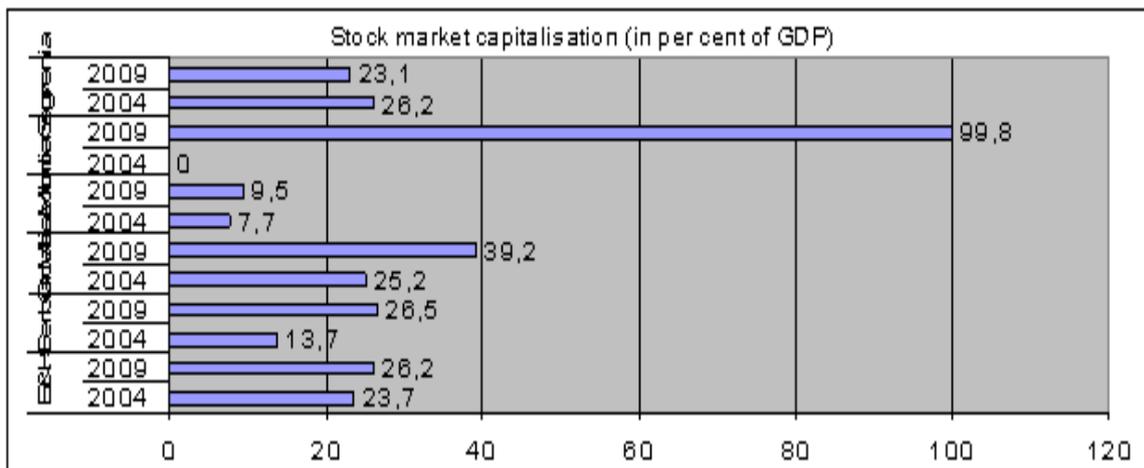
concluded that the preference of investors was particularly pronounced for banks where interest rates paid on savings accounts were much higher than the yield of other investments (investment funds, insurance companies).

In addition, an extremely low rate of assets growth in financial institutions other than banks shows an unsatisfactory diversification to attract flows of savings to those who are able to use it.

Despite the initial increase in turnover of the stock exchanges in B&H, there is no incentive to finance or raise capital of a domestic company through the capital market. Although, due to incomplete statistics, it would be difficult to talk about the structure of financing domestic companies. It is certain that a significant part of the financing companies is internally generating funds (retained earnings), while loans to banks by far are the most important external financing source.

In order to gain a valuable insight into the challenges faced by our capital markets in relation to the former Yugoslavia countries, an overview of indicators of stock market capitalization as alternative indicators to monitor equity market movements is given in Figure 3.

Figure 3 Former Yugoslavia - Stock Market Capitalizations (in percent of GDP)



Source: Capital Markets Trend for SEE and Eurasia, 2005- 2010, USAID and Partners for Stability

Today, the capital market in B&H is mainly dominated by equity securities, while the debt market is in its infancy. The stock market was particularly active over the period 2004-2007, as measured by major market indicators (number of listed companies, raising prices, turnover and market capitalization) while there was a noticeable absence of IPOs.

The stock markets remain highly illiquid and segmented, with trading and capitalization concentrated on few stocks.

A failure to develop private IPOs is the result of poor interest both on the demand side (domestic and foreign investors) and on the supply side due to the unfavourable P/E ratio to increase its capital by issuers.

The recent development of the stock market has shown that in 2009 the equity trading continued to represent a sizable portion of the market, while in 2010 it made substantial progress in terms of daily trading volume of bonds. Namely, it deals mostly with government bonds, while the corporate bond market remains largely underdeveloped. In comparison, 2007 domestic trading volume on stock

exchanges was modest. In addition, it should be noted that in 2010 the accumulated turnover of government bond via SASE stood at 26.040.125.24 BAM or 23.98% of a total turnover on SASE.

4. Status of Investment Fund Industry in F B&H

Similar market movements in the primary and secondary capital market and institutions within them relate to the position of the IFs, which are passive financial institutions in B&H.

Privatization Investment Funds (PIFs) were transformed into closed-ended investment funds in 2008, and generally, they have not met the basic objectives of their establishment. In particular, after more than 10 years it can be concluded that the IFs had an adverse impact on the financial markets and prospects for economic prosperity of B&H. It was expected that these financial institutions become an important segment of the financial system and a new channel for financing the economy by providing incentive to the development of capital markets and economic development. However, at the end 2010, net assets managed by companies managing investment funds (Closed-End Investment Funds and Open-End Investment Funds), in the total assets of the financial sector in B&H, are very low (3,64%) with a tendency of a further decrease of assets.² An animation attempt of private investors for investment funds has proven to be limited in its intention. In recent years, assets of the IFs are significantly reduced, while the average NAV tends decreased since 2008.

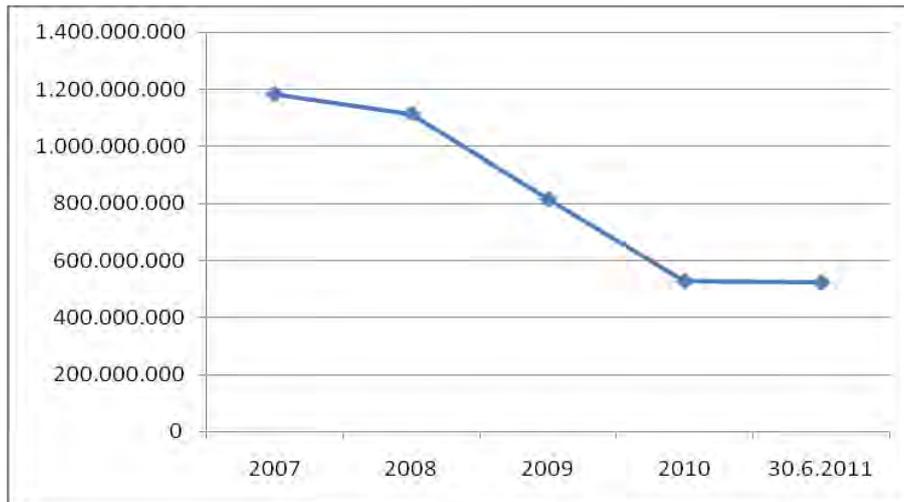
Otherwise, in B&H, the investment funds operate as open-end funds and closed-end funds. Each of the above mentioned IFs are different in affordable assets, restrictions on investments, types of shares and investments in joint investment instruments issued by the IF and government bodies.

At the end of 2010, net assets managed by domestic investment funds at the state level (in B&H) were BAM 888.4 million, which was by BAM 21.4 million or 2.5% less than at the end of 2009 (CB B&H, Annual Report 2010). The reasons for the NAV downward of the IFs should be sought in the outflow of funds by investors (open-end funds) and to a lesser extent, from stock portfolio shifts (closed-end funds). At the end of 2010, the fund industry of B&H was composed of 32 investment funds, out of which 11 were closed-end investment funds based in FB&H and 14 in RS, four open-end investment funds in FB&H and three open-end investment funds in RS.

The development and establishment of the IFs in the F B&H is based on a process of mass privatization. Based on past information and experience, it can be concluded that the IFs were inactive. After the completion of mass privatization and a large dispersion of ownership in many companies, there was an exchange in the sale of shares of the IFs. As a result, there was a concentration of ownership in fewer companies. Although the IFs have significant presence in domestic companies, their influence on the stock market developments has remained unsatisfactory.

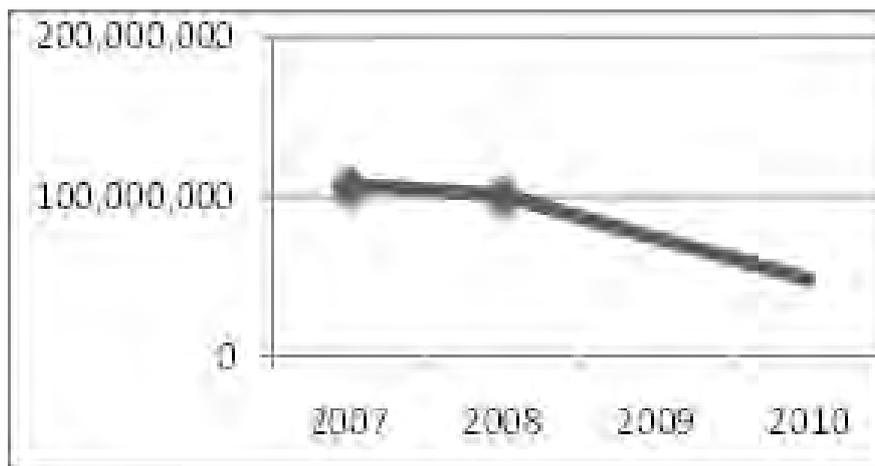
² At the end of 2010, net investment funds at the state level (in B&H) were BAM 888.4 million, which was by BAM 21.4 million, or 2.5%, less than at the end of 2009. The decline in value was caused by a fall in the value of open-end funds by 7.5%. Closed end investment funds had a very dominant share of BAM 874.5 million BAM (98.4 %) in the total value of assets (CB of B&H, Annual Report 2010, p. 98)

Figure 4 Average net assets all closed-end investment



Source: Authors' Elaborations on Securities Commission of the FB&H Data

Figure 5 Average net assets all closed-end funds per funds in F BH by Year in BAM investment funds in F B&H by Year in BAM



Source: Authors' Elaborations on Securities Commission of the FB&H Data

According to the data on the movement of average net assets for all the IFs in the period from 2007 to 2010 (Figure 4 and Figure 5), it can be concluded that there has been a reduction of assets.³ A reduction of average net assets is the result of a falling market value of shares and portfolio of marketable securities of IF, but also because of a higher percentage of the management fee from the management contracts concluded between investment fund management companies and the IFs. Activities of the fund management companies in recent years were at a very low level. The number of

³ Up until 2009, the NAV of funds was mainly based on the book value of securities from portfolio and therefore did not reflect a fair and objective evaluation of the portfolio of the fund. The low liquidity of the majority of shares from the privatization had the consequence that the book value has dominated in the evaluation of the asset value. Adopting new legislation (The Investment Funds Act), the net assets of closed-ended investment funds is calculated based on average trading prices weighted by the amount of securities traded on the stock exchange and reported block transactions.

transactions is very small, which showed a weak activity in order to preserve the value of assets of investment funds and creation of financial position in order to lower the fall of the net value of assets.

In addition, it is evident from Figure 5 that the average net assets of all closed-end investment funds in F B&H in 2007- 2010 period decreased almost 3 times. Furthermore, from the total number of transactions carried out in SASE in 2010, only 13.33% related to the purchase of shares of the IFs (20.65% in 2009).

It is unbelievable that in recent years the IFs have had a negative business result and negative operating until fund management companies pulled funds through a management fee from the IFs and expressed positive business results.⁴

A general conclusion may be drawn from previous years that NAV has been decreasing because of irresponsible governance of the IFs assets by fund management companies.

In addition, during the last two years investors have been pulling back from the IFs due to the financial crisis and higher liquidity preference. The inability to sell securities held in the portfolio was due to the absence of well-developed and liquid secondary market liabilities of all participants in the financial market, which created an unfavourable perspective on the capital market in B&H. The recent fall of interest in the shares of IFs is the result of completing the processes of ownership concentration in certain companies, as well as the lack of investor interest in buying shares of the IFs. In the last two years alone, trading of shares of IFs decreased.

It is worth to notice that the value of net assets managed by domestic investment funds in 2007 has grown rapidly to 7.2 % of total assets of the financial sector in B&H, followed by a drop in assets. As Figure 1 indicated, at the end of 2010, the value of net assets managed by domestic investment funds amounted to 3.64% of total assets of the financial sector in B&H.

Otherwise, the investment funds in B&H operate as open-end funds and closed-end funds. In 2010, there were 32 investment funds operating in B&H, out of which 11 were closed-end investment funds based in FB&H and 14 in RS, four open-end investment funds in the Federation of B&H and three open-end investment fund in RS. Each of the above mentioned IFs are different in affordable assets, restrictions on investments, types of shares and investments in joint investment instruments issued by the IF and government bodies. Figure 4 clearly indicates average net assets of all the closed-end investment funds in F B&H by year.

At the end of 2010, net investment funds at the state level (in B&H) were BAM 888.4 million, which was by BAM 21.4 million or 2.5% less than at the end of 2009 (CB B&H, Annual Report 2010).

The reasons why the NAV has fallen of the IFs should be sought in the outflow of funds by investors (open-end funds) and to a lesser extent from stock portfolio shifts (closed-end funds).

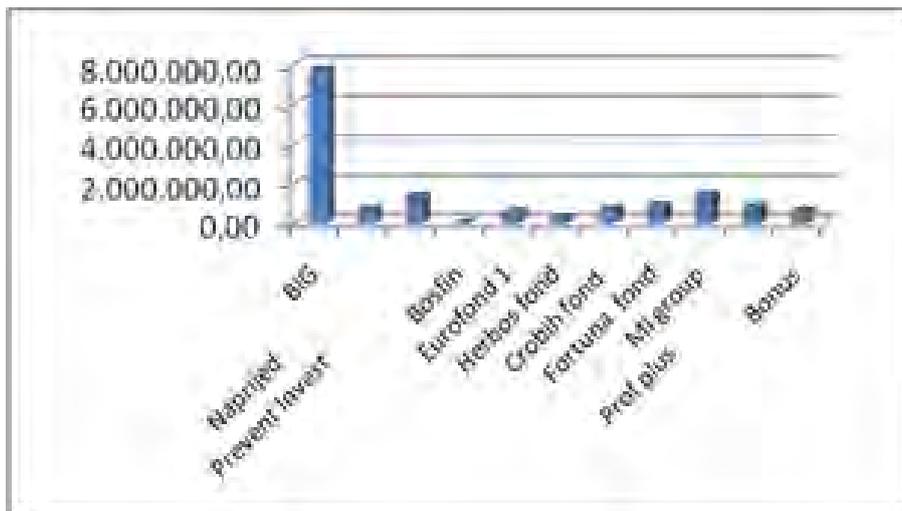
The ownership structure of management has not changed significantly and it is not different from the structure originally connected with their establishment. The negative trend of previous years continued in 2011.

⁴ Based on the preliminary data on business results for 2010, fund management companies in F B&H made a total profit of 13.279.129 BAM, which is an increase by 4.649.244 BAM or 54% in comparison to 2009. A significant increase of profit from the management fee is the result of the application of new, higher percentage used to calculate the management fee from the management contracts concluded between fund management companies and supervisory boards of funds at the end of 2009; ANNUAL REPORT SUMMARY of the Securities Commission of the Federation of Bosnia and Herzegovina (2010)

In the six-month period, from January to June 2011, a total turnover of shares of investment funds amounted to 8.372.681,28 BAM. In the period concerned, out of the total turnover of the IFs shares, 45.5% were related to the purchase of shares and 54.5% of sales. In other words, this means that the investment funds sold more funds shares than invested, and as a result, we see low investment activity.

Out of the total amount of funds raised by selling shares, only 84% is invested. A significant amount of cash on hand can be bullish for the stock market, since it reflects a sizable pool of money that can be put into equities at any time. On the other hand, we could see (Figure 6) that a *fund* manager kept large *cash* position (14.370.957.00 BAM).

Figure 6 Amount of Closed end Funds assets held in cash



Source: Authors' Elaborations on Securities Commission of the FB&H Data

Figure 7 Value structure of the portfolio of investment funds in terms of trading (in %)



Source: Authors' Elaborations on Securities Commission of the FB&H Data

Results summarised in Figure 7 show that the portfolio of almost all the funds consists of more than 60% of stocks (average value) traded actively, while the trade is much lower for illiquid stocks (39.4%) than for frequently traded stocks.

Therefore, the investment policy of an asset management company could not give explanation on very different investment performances.

5. CONCLUSION

As it has been pointed out several times above, well-developed financial markets offer many significant benefits. In other words, it leads to improved economic indicators and the present is a good time to expand the business, as well as the ability to raise additional capital potentially at a lower cost. Because these companies do not have to rely as much on internal financing, they are able to grow faster and more efficiently. Financing through the capital market also provides numerous advantages over other forms of financing.

Thus, for example, equity securities market provides better opportunities for companies to issue equity securities in mobilizing funds for investments outside the banking system. In addition, in this way it creates less risky financial structures of companies in the case of economic disorder.

What is the main reason for the lack of initial public offerings (IPOs) in the B&H capital market? Having experience in privatization and the size of financial markets, the prevailing opinion is that there is plenty of room for growth of the primary issue of shares.

In addition, the public is not ready to invest in B&H because of the low levels of liquidity of shares and they prefer to be turned to a short-term speculation than long-term investments in securities.

So far, the dominant position of banks within financial markets showed to limit deliberately the degree of competition inside the market and competitive relations, reminding more and more to the isolation and autarchy of the financial markets.

This conclusion is based primarily on the absence of institutional competition, structural offer of competitive financial products and competition based on the national and international level.

The absence of different institutional investors does not really give much reason for optimism to create competitive market relations aimed at creating new value for the company and society. Competition of the institutional character is one of the levers of successful market relations in every market economy. Without such competition, it is difficult to make comparisons, e.g. between banks' organizational form and other competing organizational forms (investment funds, brokerage house, etc.).

Apart from these issues, the lack of interbank competition in the domestic market is observed.

At this stage, banks borrow and lend liquidity in the interbank market, but they lack a range of short-term financial instruments such as certificates of deposit, treasury bills, notes, commercial paper and the like, in order to manage liquid funds and make profit. However, without starting the main lever of the financial market in the first row of the money market, it cannot be expected to find a solution to the problem of access to financing the current economic reproduction and investing activities. The process of initiating the development of money market depends primarily on banking institutions rather than on economic agents, which should create conditions for the development of money markets. Banks are generally satisfied with their performances and substantial profit they made to the credit-deposit operations and payment transactions, and completely ignore productive activities that take place in the money market.

REFERENCE:

1. Buiter, W. & Taci, A. (2002) Capital Account Liberalization and Financial Sector Development in Transition Countries, Capital Liberalization and Transition Countries: Lessons from the Past and for the Future, ed. by BARKER, A.F.P. and CHAPPLE, B. (Cheltenham: Elgar), pp. 105-41
2. Capital Markets Trend for SEE and Eurasia, 2005- 2010, USAID and Partners for Stability, June 2011
3. Central Bank of B&H, Annual Report 2010
4. Ganić, M. (2011), Current Problems and Issues Affecting the Development of Capital Market in Bosnia and Herzegovina – Retrospective and Real Opportunities, The 3rd International Summit of Istanbul Economists, Entrepreneurship Innovation & Economic Development, October 10-12, 2011, Istanbul, Turkey
5. Goldsmith, W. R. Financial Structure and Development, New Haven, CT: Yale U Press, 1969
6. Hugh T. Patrick, (Jan., 1966), Financial Development and Economic Growth in Underdeveloped Countries, Economic Development and Cultural Change, Vol. 14, No. 2., pp. 174-189
7. Ross, L. Financial Development and Economic Growth, (June 1997), Journal of Economic Literature Vol. 35, No. 2. pp. 688-726
8. ANNUAL REPORT SUMMARY of the Securities Commission of the Federation of Bosnia and Herzegovina, different issues
9. ANNUAL REPORT SUMMARY of the Securities Commission of the Republic Srpska, different issues
10. Šoškić, D. (2000) „Hartije od vrednosti: Upravljanje portfolijom i investicioni fondovi”, Ekonomskin fakultet Beograd, Beograd
11. Wegener, D. T., & Petty, R. E. (1994), Mood Management across Affective States: The Hedonic Contingency Hypothesis. *Journal of Personality & Social Psychology*, 66, 1034-1048

doc. dr. Rička Țeljko¹

Delibašić Nada²

EFEKTI UVOĐENJA TREZORSKOG POSLOVANJA U ZENIČKO-DOBOJSKOM KANTONU

SAŽETAK

Strategijom reforme javne uprave (2005. g.) utvrđeni su ciljevi reforme: stvaranje javne uprave koja bi bila učinkovitija, efikasnija i odgovorna za ono što radi; koja bi služila građanima na bolji način za manje novca, i koja bi radila na osnovu transparentnih i otvorenih procedura, uz istovremeno ispunjavanje svih uvjeta potrebnih za evropske integracije, i time postala istinski faktor koji bi omogućavao kontinuirani i održivi društveno-ekonomski razvoj. (Strategija reforme javne uprave, Bosna i Hercegovina, 2005.)

Kao jedan od podciljeva otvorene, efikasne i odgovorne javne uprave utvrđena je obaveza uspostavljanja efikasnog sistema upravljanja finansijama. Osnovu realizacije tog cilja predstavlja uspostavljanje sistema trezora na svim nivoima upravljanja javnim finansijama.

Očekivan efekat uspostavljanja sistema trezora, kako na državnom tako i na lokalnom nivou, jeste racionalizacija u upravljanju javnim novcem. Od konstituiranja samostalnog sistema državnih finansija kontinuirano je prisutan problem efikasnog upravljanja i kontrole javnih rashoda. U značajnoj mjeri to je rezultat postojanja brojnih računa korisnika budžeta otvorenih u poslovnim bankama ali, prije svega, rezultat lošeg finansijskog planiranja, nedostatka programskog budžetiranja, što uz nedovoljno sankcionisanu fiskalnu nedisciplinu dovodi do slabe kontrole rashoda, gomilanja obaveza, lošeg upravljanja gotovinom i javnim dugom.

U ovom tekstu autor se bavi istraživanjem u kojoj mjeri je uvođenje trezorskog poslovanja u Zeničko-dobojskom kantonu ispunilo navedena očekivanja.

Ključne riječi: trezor, jedinstveni račun trezora, javne finansije

1. UVOD

Javne finansije predstavljaju oblast koja je usko vezana za zahtjeve EU, njene standarde u procesu donošenja budžeta, te za principe, standarde i metode javne interne finansijske kontrole. Stoga osnovne pravce reforme predstavlja jačanje efikasnosti i učinkovitosti upravljanja budžetom, unapređenje računovodstvenog okvira, funkcionisanje trezorskog sistema i uspostavljanje efikasne interne finansijske kontrole i nadzora.

Sistem upravljanja javnim finansijama je definisan procedurama kojim se javna sredstva planiraju, prikupljaju, preusmjeravaju i njima upravlja na način kojim se osigurava fiskalna disciplina, prate strateški prioriteta i osigurava njihova efikasna upotreba. Korištenjem javnih fondova na efikasan

¹ Univerzitet u Zenici, Ekonomski fakultet Zenica

² Pomoćnik ministra u Ministarstvu finansija Zeničko-dobojskog kantona

način, dostizanjem relativno visokih rezultata uz relativno male troškove i na učinkovit način postiću se očekivani rezultati, a time povećava i vrijednost sredstava pri finansiranju strateških prioriteta.

U programu zahijevanih reformi na putu BiH ka EU javne finansije su oblast najviših prioriteta. Jedinstvena monetarna politika uz autonomne fiskalne politike zemalja članica EU podrazumijeva stalni, obavezujući nadzor i koordinaciju svih pitanja iz oblasti javnih finansija. U tom pravcu pred zemlje, koje svoju budućnost vide u EU, i značajno prije formalnih procedura za približavanje EU, postavljaju se kriteriji konvergencije koje trebaju dostići prije priključenja zajednici. Iako ne postoje strogo definisane obaveze u vezi sa EU standardima u okviru određenog budžetskog modela, u situaciji kada država namjerava postati aplikant na neke od EU fondova postavljaju se indirektni zahtjevi o načinu formiranja državnih budžeta i njihovog upravljanja.

Prva velika reforma na tom putu, uvođenje *jedinstvenog računa trezora*, pokrenuta je kada je zatvaranje zavoda za platni promet zahtijevalo prelazak dijela njegovih ranijih nadležnosti u pogledu praćenja javnih prihoda na ministarstva finansija. Reforma je predstavljala značajan doprinos u radu vlada na nivou BiH, entiteta i kantona. Ministarstva finansija su postala odgovorna za sva plaćanja organa javne uprave, što je rezultiralo direktnim uštedama javnih sredstava, kao i sve odgovornijom i transparentnijom javnom upravom. Povećala se i efikasnost javne uprave, jer se potrošnja javnih sredstava sve više vezala za usvojeni budžet.

Savremeni sistem finansijskog upravljanja javnim finansijama ima tri glavne funkcionalne komponente koje obuhvataju budžet, računovodstvo i trezor (uključujući upravljanje dugom).

Budžetske funkcije čine politički ciljevi i odluke Vlade, zahtjevi ministarstava i ostalih budžetskih korisnika za finansiranjem.

Funkcije trezora obuhvataju upravljanje gotovinom, javnim dugom te predviđanje i upravljanje rizikom. Upravljaajući gotovinom, trezor upravlja državnim depozitima; nadzire prikupljanje prihoda, priprema procjenu tokova gotovine te utvrđuje kratkoročne potrebe za finansiranjem. Funkcija upravljanja dugom, kao dio trezora, obuhvata vođenje evidencije o izdavanju državnih vrijednosnih papira, registruje državne obaveze, predviđa veličinu duga i iznose za njegovu otplatu te upravlja sporazumima o zajmovima. Trezor, takođe, radi kao finansijski savjetnik, nadzire uvjete na tržištu, utvrđuje obaveze plaćanja i potreba za zaduživanjem te procjenjuje položaj države na tržištu. Osim toga, trezor je odgovoran i za potraživanja, te imovinu države.

Funkcija računovodstva obuhvata finansijski sistem evidentiranja transakcija, računovodstvena pravila, podatke, izvještavanje, provođenje nadzora i kontrole. Sve transakcije iz budžeta, kao i funkcija trezora, obuhvaćene su računovodstvenim sistemom.

2. Funkcija trezora

Trezor, kao jedan od bitnih instrumenata upravljanja javnim finansijama usmjeren je na tri osnovna područja upravljanja javnim finansijama: *fiskalno upravljanje, alokaciju sredstava, efikasno raspolaganje novcem*. Pod fiskalnim upravljanjem podrazumijeva se upravljanje tokovima prihoda i rashoda, zatim bilansnim stavkama, sredstvima i obavezama, posebno obavezama po zaduživanju, kao i upravljanje rizicima u dijelu dospjelih a neplaćenih obaveza. Pri upravljanju alokacijom sredstava teži se postizanju optimalne alokacije u skladu s programima Vlade. Efikasnost upravljanja novcem je koncept upravljanja sredstvima koji se zasniva na pretpostavkama postizanja visoke efikasnosti i efektivnosti u trošenju sredstava i mjerenju učinaka.

Trezor pomaže u ostvarenju glavnih ciljeva upravljanja javnim finansijama, kao što su: namjensko korištenje sredstava u skladu sa zakonskim i podzakonskim propisima; transparentnost sistema, pružanje informacija u obliku i na način koji korisnicima omogućava razumijevanje i daje mogućnost daljnje analize; funkcionisanje sistema odgovornosti.

Trezor se, stoga, može definisati kao skup funkcija usmjerenih ka uspješnom upravljanju javnom potrošnjom putem:

- efikasnog i efektivnog korištenja javnog novca, odnosno sredstava poreznih obveznika, i
- fiskalne discipline.

Primarna uloga trezora je optimiziranje finansijskog rukovođenja resursima organa vlasti, tako što se putem efikasnog planiranja i nadgledanja priliva i odliva sa računa vlade osigurava da korisnici sredstava pravovremeno dobiju sredstva potrebna za finansiranje javnih službi uz svođenje na minimum troškova finansiranja organa vlasti.

Transparentnost javnih finansija omogućava veću kontrolu vlasti, što pozitivno utječe na njihovu odgovornost prema građanima. Kako bi se mogao nadzirati budžet, potrebno je postići transparentnost budžetskih dokumenata i procesa, imati pravovremene i pouzdane podatke. U skladu sa aktuelnim trendom jačanja lokalne samouprave i decentralizacije budžeta neophodno je osigurati sistem nadzora nad načinom potrošnje sredstava koja se sa viših nivoa vlasti stavljaju na raspolaganje lokalnim jedinicama.

2.1. Upravljanje novčanim sredstvima

Osnovni zadatak trezora je upravljanje i kontrola novčanih sredstava na računima države. Trezor mora osigurati potpune, pravovremene i tačne informacije o novčanim tokovima i provoditi odgovarajuću kontrolu nad njima, kako u oblasti budžetskih prihoda i primitka, te izdataka tako i u oblasti novčanih tokova vanbudžetskih fondova, ali i tokova novca djelatnosti budžetskih korisnika u ime i za račun tzv. trećih lica (međunarodna finansijska pomoć; vlastiti prihodi itd.).

2.2. Finansijsko planiranje

Finansijsko planiranje u trezoru podrazumijeva: planiranje priliva na jedinstveni račun trezora i potreba za sredstvima radi izvršenja državnih rashoda i izdataka; programiranje unutrašnjeg i vanjskog finansiranja u skladu s planiranim rashodima i izdacima i njihovim eventualnim rastom iznad prihoda i primitaka; preduzimanje ili davanje preporuka odgovarajućim nadležnim organima neophodnih korektivnih akcija itd.

Finansijsko planiranje omogućava redovno izvršenje državnog budžeta i učinkovitost u izboru i uvođenju neophodnih smanjenja izdataka, te izbjegavanje akumuliranja dospjelih, a nenaplaćenih obaveza; poboljšava izradu programa za izdavanje državnih obveznica, te plasiranje obveznica na tržište čime se doprinosi planiranju troškova finansiranja države.

2.3. Upravljanje javnim dugom

Upravljanje javnim dugom države obuhvata planiranje preuzimanja zajmova, primitaka i izdataka po zajmovima, isplata kamata, računovodstvo javnog duga, reprogramiranje i servisiranje duga, prognoze, izdavanje vrijednosnih papira države, i ostale aktivnosti u vezi sa javnim dugom. Zavisno od zakonodavnih rješenja javni dug može nastati na svim nivoima državne strukture a zadatak trezora je kontrola donesenih i izvršenih finansijskih odluka subjekata državne uprave i drugih državnih subjekata (lokalna uprava i samouprava, javna preduzeća i sl. gdje država učestvuje direktno ili kao jamac), dok je u području upravljanja javnim dugom države trezor predlađač i nosilac odgovornosti za predložene i odobrene odluke.

2.4. Kontrola nad finansijskom imovinom države

Funkcija kontrole nad finansijskom imovinom države za trezor su poslovi evidentiranja i praćenje vlasništva u javnim preduzećima, preduzećima mješovitog vlasništva i privatnim preduzećima u kojima je država manjinski vlasnik, kao i zajmova koje je podigla država za javna preduzeća, uključujući i preuzete obaveze, plaćanja po jamstvima onih obaveza koje dužnici eventualno ne izmiruju itd.

2.5. Izvršenje budžeta

Odgovornost na izvršavanju budžeta obuhvata sljedeće faze:

Nastanak obaveze, obaveza nastaje kao poslovni događaj kojim se ispunjavaju planirani izdaci i sadržana je u poziciji budžeta, predviđenog za raspoređivanje budžetskih izdataka na budžetske korisnike u skladu sa odobrenim budžetom. Za izvršenje budžeta i trezor evidentiranje nastale obaveze omogućava vršenje kontrole raspoloživog novca u odnosu na buduće obaveze i nadzor nad novonastalim obavezama.

Ovjeravanje i odobravanje, to je faza provjere i dokumentiranja usklađenosti nastalog zahtjeva koji treba podmiriti u odnosu na određenu stavku izdatka utvrđenog u budžetu. Evidentiranje poslovnog događaja u ovoj fazi olakšava trezoru praćenje nastajanja ukupnih obaveza budžeta koje još nisu plaćene, te usklađivanje s raspoloživim novcem kako bi se plaćanje izvršilo.

Izvršenja plaćanja, plaćanje se stvarno izvršava, za iznos plaćenih obaveza smanjuju sredstva na jedinstvenom računu i smanjuju ukupne obaveze države, eventualno povećavaju imovinske pozicije.

2.6. Državno računovodstvo

Državno računovodstvo je osnovna funkcija trezora. Informacije iz računovodstva šire su od samog efektivnog novčanoga toka. Izvještaji iz sistema računovodstva podloga su za donošenje odluka, jer objedinjavaju podatke i informacije nužne za analizu i statistiku finansija države.

2.7. Interna kontrola i revizija

Aktivnosti kontrole i nadzora obuhvataju internu i eksternu kontrolu. Interna kontrola provodi se u okviru budžetskog sistema i provodi(će) je posebna jedinica kojoj se to, Zakonom o internoj reviziji u javnom sektoru (Zakon o internoj reviziji u javnom sektoru, Sl.novine FBiH 47/ 08; Pravilnik o

internoj reviziji budžetskih korisnika, Sl.novine FBiH 8/ 07; 32/ 07) daje u nadležnost. Eksternu kontrolu provodi državna revizija.

Interna revizija je nezavisno, objektivno uvjeravanje i konsultantska aktivnost kreirana sa ciljem da se doda vrijednost i unaprijedi poslovanje organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve obezbjeđujući sistematičan, disciplinovan pristup ocjeni i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrolama i procesima upravljanja.

Interna kontrola podrazumijeva različite mehanizme kojima se obezbjeđuje ispravno izvršavanje odluka vezanih za budžetske i ostale politike, posebno u oblastima finansijskog izvještavanja, efikasnih sistema komunikacije između rukovodilaca i njihovog osoblja, računovodstvenih kontrola, kontrola procesa i kontrole javnih nabavki.

3. Zakonska osnova

Zakonom o budžetima u FBiH (Zakon o budžetima u FBiH, Sl.novine FBiH 19/ 06; 76/ 08; 5/ 09; 32/ 09; 51/ 09; 9/ 10; 36/10; 45/10) utvrđena je obaveza uspostavljanja trezora u svrhu izvršavanja budžeta, nadzora nad izvršavanjem budžeta, upravljanja novcem i vođenja jedinstvenog računa trezora. Pri tome, jedinstveni račun trezora je sistem bankovnih računa budžeta preko kojeg se izvršavaju prihodi, primici, rashodi i izdaci i evidentiraju u glavnu knjigu trezora.

Trezor je ovlašten da obavlja sljedeće poslove: upravljanje novčanim sredstvima, upravljanje bankovnim računima vlada, finansijsko planiranje i predviđanje novčanih tokova, upravljanje plaćanjima i drugim poslovima trezora, upravljanje računovodstvom u javnom sektoru, izvještavanje o izvršenju budžeta, finansijsko izvještavanje, upravljanje pregledima interne kontrole, upravljanje nad javnim dugom, administracija stranih grantova i sredstava međunarodne pomoći i upravljanje finansijskim sredstvima.

Svi javni prihodi, kantona, općina, gradova i fondova, uključujući i vlastite prihode budžetskih korisnika, moraju se uplaćivati na jedinstveni račun trezora koji se nalazi pod isključivom nadležnošću ministarstava finansija. Jedinstveni račun trezora je instrument koji osigurava dnevno upravljanje likvidnošću budžeta i pruža podlogu za učinkovito finansijsko planiranje. Dakle, model upravljanja javnim rashodima zasniva se na principu postojanja jednog računa preko kojeg se obavljaju sve finansijske transakcije budžeta. Budžetski korisnici nemaju svoj individualni račun, nego su sastavnice jedinstvenog novčanog računa - računa trezora. Depozitni račun, račun za investiranje kao i račun za upravljanje razvojnim sredstvima koji su potrebni za provođenje transakcija na jedinstvenom računu trezora nužno se provode putem provođenja postupaka javnih nabavki, odnosno, transparentnom tenderskom procedurom. (Zakon o trezoru u FBiH, Sl.novine FBiH 19/ 03; 79/ 07)

4. Ciljevi i koraci u uspostavljanju trezora u općinama

Cilj uspostavljanja sistema trezora na lokalnom nivou, općinama, (kao i na državnom), jeste racionalizacija u upravljanju javnim novcem. Jedinstveni račun trezora je instrument koji osigurava dnevno upravljanje likvidnošću budžeta i pruža podlogu za učinkovito finansijsko planiranje. Primjenom sistema trezora i jedinstvenog novčanog računa trezora osiguravaju se dodatne uštede, nema zadržavanja novca na posebnim računima, izbjegnuta su plaćanja s računa na račun. Izuzev navedenog, ažurnije izmirenje obaveza utječe na ukupan nivo likvidnosti države, ali i ostalih subjekata

koji dalje mogu izmirivati svoje dospjele obaveze čime se (u konačnici) poboljšava likvidnost preduzetničkog sektora.

Za uspostavu općinskih trezora potrebno je ispuniti osnovne preduvjete:

- donošenje odluka upravljačkih struktura o uspostavljanju općinskog trezora,
- digitalizaciju i informatizaciju sistema općinske uprave i budžetskih korisnika i
- umrežavanje svih procesa,

-pouzdanu i zadovoljavajuću konfiguraciju informacione opreme i informacionu komunikacionu infrastrukturu,

- odgovarajući programski paket - softver usklađen sa svim odgovarajućim zakonskim
- odredbama vezanim uz budžetsko računovodstvo,
- edukaciju svih uposlenika,
- timski rad na navedenom.

Uvođenje trezora na nivou općina uz koristi koje nesumnjivo donosi zahtijeva i investiciju u njegovo implementiranje. Najznačajniji rashod je poboljšanje informacionog sistema – komunikacione infrastrukture kao podloge i softvera kao centralnog alata podrške trezoru. Značajne troškove predstavljat će troškovi uposlenika i njihove edukacije. (ukupno 79 općina)

Nasuprot trošku, koristi od uvođenja lokalnog trezora su višestruke, neke mjerljive a mnoge i nemjerljive.

Konkretno mjerljive koristi su direktne uštede koje je moguće približno izračunati u rasponu od 5- 10 % tekućeg budžeta a koji proističe iz smanjenja: troška platnog prometa, troška plaća većeg broja zaposlenih, troška održavanja softvera kod svakog od korisnika i troška kancelarijskog materijala itd.

Najvažnije indirektne, računski tačno nemjerljive koristi su:

- kvalitetna kontrola nad prihodima i trošenjem sredstava namijenjenih budžetskim
- korisnicima,
- transparentnost raspolaganja sredstvima budžetskih korisnika,
- oslobađanje sredstava za druge projekte,
- jednoobraznost računovodstvenog planiranja, praćenja i izvještavanja što automatski znači jednostavniju konsolidaciju,
- kvalitetniji interni nadzor,
- izbjegavanje višestrukih unosa istih podataka i samim tim smanjenje mogućnosti pogreške,
- potpuna integriranost računovodstvenog procesa,
- timski rad,
- uključivanje menadžerskih struktura u računске procese,
- povećanje kvaliteta gradskih usluga,
- zadovoljstvo građana uslugama lokalne uprave.

5. Efekti uspostavljanja trezora

Osim efekata koje donosi uspostava trezora direktni obračunski pokazatelji uvjetovani su ukupnim obimom javnih sredstava.

Za obračun konkretnih efekata potrebno je na raspolaganju imati niz podataka koji prije svega proističu iz:

- veličine i prometa sredstava na jedinstvenom računu nosioca trezora (plaćena provizija za obavljanje platnog prometa; obračunata pasivna kamata na depozit jedinstvenog računa),
- obima eventualnog ulaganja javnih sredstava u skladu sa Zakonom o investiranju javnih sredstava,
- uštede na provizijama po osnovu platnog prometa i naknade za upravljanje pojedinačnim računima budžetskih korisnika koji se uspostavljanjem trezora ukidaju.

Iz navedenih razloga i nedostupnosti potrebnim podacima na obračunske, novčane, efekte od uvođenja trezora ukazujemo indirektno putem navođenja obima javnih sredstava čiji se promet vrši posredstvom jedinstvenih računa trezora.

Prema raspoloživim podacima (Ministarstvo finansija FBiH, raspoloživim, zaključno sa 30.06.2011.g.) javni prihodi za navedeni period 1.1.30.6.2011.g. sa osnovom javnih prihoda, iznosili su:

Tabela 1: Javni prihodi FBiH prema strukturi (30.6.2011.g.)

Vrsta prihoda	I-VI 2011	%	%
Prihodi od poreza	1.404.264.801	46,2	
Neporezni prihodi	350.334.351	11,5	
Vanbudžetski fondovi	1.285.455.516	42,3	100
-Dopr.MIO/PIO	713.547.827		55,5
-Dopr.zdrav.osiguranje	513.556.779		40,0
-Dopr.za osig.od nezaposl.	58.350.910		4,5
Ukupno	3.040.054.668		

Istovremeno, javni prihodi prema pripadnosti, za navedeni period 1.1.30.6.2011.g. sa strukturom pripadnosti, iznosili su:

Tabela 2: Javni prihodi FBiH prema pripadnosti (30.6.2011.g.)

Korisnici	I-VI 2011	%
Federacija	512.672.266	16,9
Kantoni	880.503.514	29,0
Općine	297.396.258	9,8
Fondovi	1.285.455.516	42,2
Federalni i ostali korisnici	62.720.983	2,1
Ukupno	3.040.054.668	100

Prema navedenim tabelama jasno je da je, u skladu sa dosadašnjim tempom uspostavljanja trezora, funkcija trezora uspostavljena nad 45,9 % javnih sredstava (Federacija, kantoni) a da nad preostalih 54,1 % javnih sredstava tek predstoji uspostavljanje ove funkcije.

Posmatrajući samo Zeničko-dobojski kanton, obim sredstava kojim se upravlja u skladu sa principima trezorskog poslovanja prikazan je u sljedećoj tabeli:

Tabela 3: Izvršenje budžeta Zeničko-dobojskog kantona 2010.g. i plan budžeta 2011.g. (30.6.2011.g.)

rb	opis	Izvršenje za 2010.g.	Plan budžeta za 2011.g.
	Prihodi (porezni, neporezni i podrške)	241.268.914	261.300.800
	Prihodi od privatizacije	4.038.085	4.200.000
	Primici od MMF	0	10.000.000
	Ukupni prihodi i primici	245.306.999	275.500.800
I	Rashodi i izdaci	250.565.079	265.200.800
II	Finansiranje – spoljne otplate	285.771	300.000
III	Ukupni rashodi i izdaci i finansiranje	250.850.850	265.500.800
IV	Višak-manjak (III-I)	5.543.851	
V	Višak rashoda nad prihodima	5.543.851	
VI	Višak prihoda nad rashodima za pokriće gubitka iz ranijeg perioda (I-III)		10.000.000

Trezor je u Zeničko-dobojskom kantonu zvanično uspostavljen 27.05.2003. godine nakon čega su formirane 4 operativne jedinice za unos podataka u pomoćne knjige (Operativna jedinica MUP-a, Operativna jedinica Ministarstva za obrazovanje, nauku, kulturu i sport, Operativna jedinica Ministarstva za pravosuđe i upravu i Operativna jedinica Trezor. Pored navedenih operativnih jedinica u Ministarstvu finansija, a što je direktno vezano za funkciju Trezora, uspostavljen je i Odsjek za planiranje i izvršenje Budžeta u okviru kojeg su i poslovi RAS-a tj. raspodjele prihoda koji se (oni koji u skladu sa Zakonom o pripadnosti javnih prihoda na području Zeničko-dobojskog kantona pripadaju općinama) (Sl.novine Zeničko-dobojskog kantona 1/06, 2/06, 5/06, 7/09) svakodnevno sa depozitnog računa kantona prazne prema općinama, a prihodi koji pripadaju kantonu prazne na transakcijski račun Zeničko-dobojskog kantona.

Izabrana je i depozitna i transakcijska banka, IKB d.d. Zenica, pored koje su istom odlukom izabrane još dvije transakcijske banke, tada ABS banka d.d. Sarajevo (sada Sparkasse Banka) i Union banka d.d. Sarajevo.

Odlukama Vlade o ukidanju transakcijskih računa i podračuna budžetskih korisnika (Sl. novine Zeničko-dobojskog kantona br.13/03) (Odlukom Vlade o ukidanju transakcijskih računa i podračuna budžetskih korisnika, br. 02-14-18152/03 od 28.08.2003. g.) zatvoreni su svi pojedinačni transakcijski računi budžetskih korisnika, i to tada 68 osnovnih škola, 35 srednjih škola, 4 fakulteta, Pedagoški zavod i Đački dom, zatim 36 ustanova pravosuđa (općinski i kantonalni sudovi), te 6 podračuna Ministarstva finansija i 4 računa namjenskih sredstava koji su sada svi u okviru JRT-a. Ukupan broj budžetskih korisnika tada je bio 164 (pored navedenih bilo je još 10 ministarstava i 9 uprava i službi koji već tada nisu imali otvorene račune već su poslovali preko računa Ministarstva finansija).

U junu i julu 2003. godine provedena je velika aktivnost na otvaranju tekućih računa budžetskih korisnika zaposlenika, za njih oko 7.700, čime je ukinut dotadašnji princip isplate plaća u gotovini, što je sistemom trezora onemogućeno. Uvedena je, takođe, jedna blagajna u Ministarstvu finansija koja izdaje čekove i kontroliše blagajničko poslovanje svih budžetskih korisnika te ne dozvoljava podizanje novog blagajničkog maksimuma bez prethodnog pravdanja urednom dokumentacijom i uz prezentaciju potvrde iz operativne jedinice svakog korisnika da postoje raspoloživa sredstva u Budžetu za te namjene.

Trenutno, Budžet Zeničko-dobojskog kantona objedinjava ukupno 128 budžetskih korisnika i to 10 ministarstava, 9 uprava i službi, 62 osnovne škole, 33 srednje škole, 1 Univerzitet (sa 6 fakulteta i pridruženom članicom Islamski pedagoški fakultet), Pedagoški zavod i Đački dom.

Poslove Trezora obavlja, uključujući zaposlenike koji rade na trezorskom poslovanju u svim operativnim jedinicama, te zaposlenike iz Ministarstva finansija, ukupno 43 zaposlenika. Svako ministarstvo, uprava i služba ima po jednog zaposlenika obučenog za pripremu propisane dokumentacije za unos u sistem trezora. Kao prednost Trezora, i njegovo dostignuće u Zeničko-dobojskom kantonu treba istaknuti značaj kontrole utroška budžetskih sredstava ostvaren njegovim uvoćenjem, što daje poseban doprinos ekonomskoj stabilnosti Kantona. Potrebno je istaknuti da je u prvoj godini primjene, prvi put od 1998. godine, ostvaren suficit, kako je u jednom svom obraćanju napisao i šef Projekta g. Rudy F. Runko. Sve do krize 2008. godine, poslovanje se kretalo uzlaznom putanjom čemu je doprinijelo uvoćenje PDV-a.

Značaj objedinjavanja računa svih budžetskih korisnika u jedinstven račun trezora ogleda se posebno u troškovima platnog prometa. Naime, ukupan iznos troška usluga platnog prometa (2010.g.) iznosio je 99.231,64 KM, a ukupno naplaćena pasivna kamata na depozite Kantona kod (2010. g.) iznosila je 31.756,00 KM. Efekti smanjenja troška platnog prometa uvećavaju se i efektima koji proističu iz centralizovanog obraćuna plaća što obimom sredstava u svakom slučaju snižava troškove a za privredu Zeničko-dobojskog kantona iskazujući pozitivne efekte kroz uvećanje depozita IKB d.d. Zenica.

Direktni ali teško mjerljiv efekat ostvaren je na planu discipline prilikom uplate i ostvarivanja vlastitih prihoda što se postiže uz pomoć naznake budžetske organizacije te se uvijek mogu prepoznati vlastiti prihodi budžetskog korisnika te nadzirati njihov utrošak u skladu sa Uredbom (Uredba o vrsti vlastitih prihoda, načinu i rokovima raspodjele -Sl. novine Zeničko-dobojskog kantona, br:15/08, 3/09 i 8/09), i pojedinačnim pravilnicima svakog budžetskog korisnika.

6. ZAKLJUČAK

Trezor je organizaciona cjelina čiji je osnovni cilj upravljanje javnim rashodima kroz efikasno i pažljivo korištenje javnih resursa i uspostavljanje fiskalne discipline.

Osnovni ciljevi uvoćenja trezorskog poslovanja su planiranje i nadziranje sredstava, javnih prihoda i javnih rashoda, povećanje efikasnosti u upravljanju novčanim sredstvima, efikasan nadzor nad izvršenjem budžeta, upravljanje javnim nabavkama, provođenje računovodstvene metodologije i izvještavanja, upravljanje javnim dugom i realno operativno planiranje. U širem smislu trezor je odgovoran i za potraživanja, te imovinu države. Iz toga proističe kako je trezor u najbližoj vezi s funkcijama izvršenja budžeta.

Efikasno upravljanje javnim prihodima i rashodima je jedan od osnovnih preduvjeta za funkcionisanje savremenih državnih i privrednih sistema. Javni prihodi i rashodi imaju značajno učešće u društvenom

bruto proizvodu te kao takvi mogu imati značajan utjecaj na ukupna privredna kretanja, stabilnost i rast, odnosno pad privrednih aktivnosti.

Efikasna implementacija trezorskog poslovanja polučit će sljedeće rezultate: jasan i zakonit proces izvršavanja budžeta, finansiranje rashoda u skladu s odlukama, odgovorno i efikasno korištenje javnih resursa, sveobuhvatne informacije o finansijskom položaju i kretanjima u državi i različitim njenim nivoima (općini/vanbudžetskom fondu), sveobuhvatnu kontrolu potrošnje budžetskih korisnika i efikasniju raspodjelu sredstava, jeftinije i brže poslovanje, poboljšanje u proceduri donošenja odluka. Globalno, efikasna implementacija trezora pomoći će i porast rejtinga države i stvaranje povjerenja investitora.

Uvočenje trezora i u općinama i vanbudžetskim fondovima, kroz finansijsko planiranje, objedinit će pozitivne efekte finansijskog upravljanja i na 54,1 % (30.6.2011.g.) javnih sredstava koja prema rasporedu prihoda u FBiH pripadaju općinama (9,8 %-30.6.2011.g.) i vanbudžetskim fondovima (42,2 %-30.6.2011.g.). Za očekivati je da uspostavljanje trezora pomogne i u dostizanju viših standarda u oblastima koje se indirektno zasnivaju na utrošku javnih sredstava, primjeni međunarodnih principa u javnim nabavkama, stvaranju preduvjeta za transparentno zaduživanje i efikasnijoj borbi protiv koruptivnog ponašanja. Kao krajnji rezultat efikasnog uspostavljanja trezora za očekivati je da se stvore preduvjeti za povećanje konkurentnosti domaće privrede te pozitivno i transparentno okruženje za snažnija strana ulaganja.

LITERATURA:

1. Grupa autora-Proračun-budžet, Revicon, Sarajevo, 2001.g.
2. Strategija reforme javne uprave, Bosna i Hercegovina, 2005.g.
3. Zakon o budžetima u FBiH, Sl.novine FBiH 19/ 06; 76/ 08; 5/ 09; 32/ 09; 51/ 09; 9/ 10, 36/10, 45/10.
4. Zakon o izmjenama Zakona o budžetima u FBiH, Sl.novine FBiH 32/ 09 (11.5.2009.g.)
5. Zakon o trezoru u FBiH, Sl.novine FBiH 19/ 03; 79/ 07
6. Zakon o internoj reviziji u javnom sektoru, Sl.novine FBiH 47/ 08
7. Pravilnik o internoj reviziji budžetskih korisnika, Sl.novine FBiH 8/ 07; 32/ 07
8. Budžet Zeničko-dobojskog kantona 2010. i 2011.g.
9. CBBiH, Bilten 4.,2009.g.
10. Ministarstvo finansija Zeničko-dobojskog kantona, Izvještaj o radu za 2003.g.
11. Zakon o izvršavanju Budžeta Zeničko-dobojskog kantona
12. Zakon o trezoru u FBiH (Sl. novine FBiH, br: 19/03, 79/07),
13. Zakon o pripadnosti javnih prihoda u FBiH (Sl. novine FBiH, br: 22/06, 43/08 i 22/09),

Nedžad Polić¹

Šefkija Botonjić²

VALUE CREATION THROUGH CORPORATE RESTRUCTURING A CASE OF “NATRON – HAYAT”

SUMMARY

This paper focuses on a restructuring process from several aspects, but in essence it considers its main objective - value generation and increase. First, it introduces the basic concept of restructuring and a brief theoretical background of its importance. This process is determined by several causes of company distress, the situation that precedes the necessity to restructure. In order to accomplish a successful restructuring, one should be familiar with techniques and methodology required for objectives defined prior to the implementation phase. The core interest of any restructuring process is a company value increase. Therefore, the basic understanding of the value concept and its estimate is needed. In order to provide not only theoretical framework for this very process, but also a practical view of its possible range, the paper contains a brief flow of significant activities, both prior and during the restructuring process of the “Natron dd Maglaj” company. It reveals the trend of a free cash flow, a widely used measure of a value creation, made by a company founded through the venture of “Natron dd Maglaj” and “Hayat Holding”, a Turkish investor elected to manage the restructuring project. Findings of the paper show real potentials of the restructuring process once it is properly carried out and managed within acceptable assumptions even in almost inevitable company failure situation, as in the case of “Natron dd Maglaj”.

Key words: company, distress, restructuring, performance, value

JEL: G 34

1. INTRODUCTION

Restructuring as a process is a relatively new focus of academic community. It is inspired by a growing trend of its use when companies face a distress situation. This is particularly the case in the last three decades, marked as a period experiencing the use of wide range of techniques to create preconditions for a company survival and avoidance (or acceleration if recommended as the only option) of liquidation. Whitman and Diz (2009, p.3) emphasize “three earthshaking events” that have created a quite changed financial environment and made restructuring quite a natural development option: financial innovation, more flexible rules and regulations and financial meltdown... We would like to add the fourth one that took place in the early 90’s, although its title is not finance in a direct sense: privatization of the state owned and restoration of the market economy. An efficient and effective company restructuring has not only a tremendous impact on increasing the chance a company needs to survive. It also creates or restores the company value, what from an investor’s perspective seems to be the main trigger for a comprehensive restructuring process. To create value through corporate restructuring, one assumes a significant performance improvement. This improvement

¹ Doc. dr Nedžad Polić, Faculty of Economics, Univerzity of Zenica

² Doc. dr Šefkija Botonjić, Faculty of Metalurgy and Materials, University of Zenica

should have an impact on a free cash-flow generation, a moment of the utmost importance to investors in long-term.

First, the paper contains a short theoretical background on corporate restructuring, value estimation and creation. It also provides a framework on conditions underpinning, methods and techniques used and possible expected objectives in the restructuring process. Particularly, we introduce ownership change, i.e. privatization through restructuring, the main tool used in a restructuring case that we here review.

Furthermore, we focus on probably the most successful case of company restructuring related to the transitional process in Bosnia and Herzegovina – a company of —Nabn-Hayat Ltd”, Maglaj.

We describe major conditions that induced the —Nabn” restructuring, challenges being faced and methodology used to accomplish this very complex restructuring process.

Finally, we review the value creation trend in five years of the post-restructuring period by examining cash-flow performance as a key focus of investors.

2. Restructuring Process

Any significant shift of a company assets composition, liabilities structure or external financing conditions is considered restructuring. In other words, whenever a company carries out operations to create quite a different asset or capital structure, it is exposed to it. However, the restructuring may be executed over the company by its shareholders. Thus, this process can take place having the company both as a subject and object of restructuring. When a company is a subject, then restructuring is conducted by its management. Otherwise, it is conducted by investors. Operating in a very turbulent environment requires frequent considerations to the necessity to restructure. Therefore, the restructuring is not always a response to worsen a company’s position. In recent years, it appears to be a part of regular investors and management interest. However, if and when a company faces serious negative trends, and consequently poor operating and financial performance, the restructuring is inevitable. Therefore, a company should restructure whenever it faces challenges of distress.

Bad company performance and a consequent threat to its financial position urgently requires a specific restructuring plan. Among most general causes of a company distress we find 1) the lack of flexibility to market changes and demands, 2) improper asset management, 3) excessive external financing, 4) vague ownership structure and 5) agency challenges.

When in distress, a company faces an inadequate asset composition to carry out its core business operation, reduction of sales, growing debts and consequently insolvency, loss of capable workforce, etc. Many of the mentioned consequences come together and if not prevented they bring a company into liquidation. In order to avoid the most negative scenario, a company is exposed to an uncommon, strategic operations aiming to remove basic negative impacts. In practice, under restructuring we may find projects such as mergers, acquisitions, leveraged buy-outs (LBO), management buy-outs (MBO) and divestures (company sales, spin-offs, curve-outs, partial liquidations).

In the last two decades, the world has experienced a global transition process known as the ownership transformation or privatization. The process has been designed by state decision makers in former communist countries with the main objective to establish an efficient market economy. In essence, it created a trigger for restructuring. Many academic papers addressed the issue whether privatization can be used as a tool for efficient restructuring. However, findings of the researches show different

results. Some of them suggest the necessity to conduct the so called first privatization, i.e. sole ownership transfer, while the second privatization should be used as a real restructuring of capital and consequently asset composition. Other findings recommend the use of privatization for essential restructuring to avoid a non effective period between the first and second phase of this very process. Since there may be found a few serious works on the concept and potentials of privatization through restructuring or vice versa, we believe this paper can serve as an additional useful view in this regard, emphasizing the restructuring by a joint venture redesign of asset composition, i.e. special case of divestiture.

3. Value Creation and Estimate

Prior to focusing on the main object of this paper, we have to address another important subject - concept of value creation and estimate. The value creation is a core interest of investors who, whether directly or not, impose a tremendous impact on the restructuring processes. Restructuring with no expectation of new value to be created does not make sense. The most prominent performance in the value creation is that of a cash-flow. Although, there are also some other opinions and views related to the concept of value such as that of Whitman and Diz (2009, p.134), who describe their value approach as “less a matter of a general principle and more a matter of understanding the business and valuing both the going concern as well as its resource conversion attributes”, the vast majority of academics emphasize the cash-flow or, more precisely, free cash flow as the real value measurement. Free cash-flow (FCF) is money which a company makes available to cover claims of investors and for strategic investments. The formula to calculate the FCF is:

$$FCF = EBIT (1-t) - Net\ investments\ in\ operating\ capital^3$$

Where EBIT is earnings before interest and tax, while t is tax rate on net-profit. The net investment in an operating capital is a difference between the net operating capital of the current and previous year, while the operating capital is operating assets minus operating current liabilities. The term “operating” is used to define assets related to operation (excluding financing) and current liabilities except external contractual financing. When estimating investment value, one calculates the present value of expected FCF for a certain period and expected terminal value of the investment. Therefore, the process of a value estimate is straightforward: i) calculate discounted value of projected FCF plus terminal value of investment and ii) compare it to the initial capital outflow. The difference, if it exists, determines the value creation.

4. “Natron – Hayat” Joint Venture

Besides all the described situations that lead towards company restructuring, there is also one which is caused by the challenge of a market economy restoration in the South East Europe and, for the purpose of this paper, more precisely Bosnia and Herzegovina.

Namely, the privatization as the main feature of transition is in essence a restructuring process. Most companies to be privatized face a distress situation prior to the privatization. The same case occurred

³ Ehrhardt, C.M., Brigham, F.E.,. Financial Management: Theory and Practice, 2011, page 62

to a well known pre-war cellulose production shareholder company —*Natron d.d. Maglaj*”. Facing numerous and unable to respond adequately due to many reasons, this company found itself in a situation almost impossible to overcome.

In brief, we describe conditions prior to restructuring:

- technology unused more than a decade required a tremendous investment plan;
- inability to produce cellulose as long as the investment plan is not implemented;
- non existing market;
- excessive workforce;
- undeveloped concept of raw material supply;
- mixture of two bad ownership components: state (70%) and more than a thousand of small shareholders (30%);
- tremendous losses incurred.

During the war, technology was hardly damaged and devastated (war damage was estimated to 30 mil BAM). In the meantime, due to the inability to invest in the reconstruction and procurement of new machinery, it became old and uncompetitive. A feasibility study prepared at that time showed with no doubt that —*Natron*” would have had a perspective but only under a comprehensive integral production restart.⁴ The technology had to be significantly improved and modernized in order to increase production quality with significantly lower production costs.

Until the early 90’s, —*Natron*” mostly served the market of former Yugoslavia as an exclusive and protected supplier of consumers situated there. A minor part of its products was exported to the neighbouring countries. Due to several reasons, those markets were entirely and forever lost, but the main one was related to the mergers of sucks producers executed by —*Natron*” competitors. However, the study has also indicated —*Natron*’s” competitive advantages once it is able to produce its base product structure.

An excess of workforce was one of the main challenges prior to the critical restructuring phase. Actually, in 2001 the number of employees was extraordinary high - 1906. No serious investor could be found to accept this burden once the divesture was accomplished. On the other hand, a huge reduction of workforce as a precondition to establish a joint venture or any other type of restructured company would be unpopular and a possible cause of the failure of the venture.

—*Natron d.d. Maglaj*” was out of its core business operation for a decade, having no need to develop any concept of raw material supply. Thus, in order to create a sustainable cellulose production, this had to be regarded as inevitable.

30% of shares held by small shareholders were an inappropriate fact due to at least two reasons. First, the decision to divest —*old*” *Natron* required either consensus of all the shareholders or money to redeem shares from all the shareholders who would possibly vote against the divesture of the company. The first scenario was —*free of charge*”, but conditioned with an anonymous decision of shareholders assembly. The second one could possibly be focused on two issues: i) which source should be used to redeem the shares and ii) what would be the value of shares in a non-active financial

⁴ The entire product structure to ensure profitable operations includes: unbleached softwood pulp, extensible paper for sacks, packaging papers and corrugated board.

market. The latter would probably cause a court dispute and prolong the project implementation for an uncertain period of time. It is unlikely to expect anything but failure if this scenario would occur.

Obviously, —Nabn” was exposed to high reported losses that from investors’ perspective created a further sense of unwillingness to engage.

Simultaneously, successful company privatization was challenged by several serious issues:

- strict regulation of privatization affairs;
- lack of potential investors;
- decentralized organization of public companies to provide cellulose wood;
- necessity to provide multi-level government commitments upon privatization.

Complex restructuring decisions are usually made under public influence. As they naturally involve certain unpopular compromises over expectations of both sides - investor and company representatives - decision makers are not willing to disclose them in details unless they are obliged to do so. This is the main reason why literature on comprehensive restructuring cases is poor, although with few exceptions (Gilson, 2010). Privatization of companies is regulated by law everywhere, since it is inspired by political changes. Thus, the framework to privatize, restructure, divest or exercise any other way of an ownership transfer is strictly designed and therefore no room for undisclosed decisions exists. In the case of —Nabn”, many decisions were needed to provide mutually acceptable scope of restructuring or divestiture activities. And they were all to be disclosed to the main stake holders including trade unions, small shareholders and different government levels.

At time prior to that, restructuring investors showed no serious sign of interest in this company and this was likely to be expected. In very few cases there have been some initial discussions, but after exchange of rather unrealistic views they failed. In order to even start a negotiation on —Nabn” restructuring, many preconditions to attract investors were to be created.

Among those of utmost importance were:

- willingness of government as a majority owner to negotiate, not to impose solutions;
- readiness to accept modern approach toward value estimate;
- flexibility toward investors’ special requests and expectations;
- capability to mobilize all stakeholders from —Nabn” side;
- commitment to some of the terms of restructuring contract.

4.1. Restructuring Preparation Activities

In 2001, a strategic mid-term restructuring was done to prepare the company for the foregoing privatization and attraction of serious investor. The basics of the plan were:

- Workforce optimization;
- Productivity increase on the existing technology based on old paper and imported cellulose with permanent cost reduction and turnover increase;
- Non negative cash-flow from an operational activity objective;

- Feasibility study creation to prepare the foundation for comprehensive investment and production restart;
- Small scale privatization to sell off assets unnecessary for core business in order to get cash inflow and employees reduction;

At the end of 2001, the number of employees in old the —Natron” was 1960. During 2002, a comprehensive reduction workforce plan was implemented and remarkable result achieved – number of employees reduced to 1.190. During the next three years of this pre-restructuring phase, another 386 workers were situated through several projects, including a retirement plan and small scale privatization. Thus, a crucial phase of negotiations with potential investors was no longer burdened with significant excess of workforce.

No one could predict the time and manner to restructure —Natron dd Maglaj”. However, in order to draw someone’s attention, besides workforce optimization, a certain production level was needed. Therefore, the years preceding the crucial restructuring phase were used to increase production, lower costs and simultaneously increase productivity of existing facilities.

A brief comparison of the ratio between turnovers in those years and costs of goods sold clearly shows the efforts spent in order to achieve this objective:

Table 1 Productivity Increase During Pre-Restructuring Phase

	2001	2002	2003	2004
Annual Turnover	20.433.526	27.100.475	28.423.484	32.903.351
Costs of Goods Sold	27.466.007	30.576.613	32.280.861	36.062.418
AT/CGS (%)	74,40	88,63	88,05	91,24

Source: —Natron dd Maglaj” annual reports

Although negative in all the years, productivity has been significantly improved from 74% coverage of direct costs in 2001 to 91% in 2004, a year that precedes the divesture.

One of the major impacts of losses incurred in the years of our concern was a huge amortization (non financial cost). Among objectives set in 2001, there was also a non negative cash-flow from operation, i.e. having no significant changes in operating working capital the objective was to cover losses by the amortization costs.

In Table 2 we present the results achieved with a brief comment following:

Table 2 Net Cash Flow during Pre-Restructuring Phase

	2001	2002	2003	2004
Loss	10.301.716	5.647.551	7.267.550	8.647.872 ⁵
Amortization	10.436.682	7.543.073	7.382.034	8.485.127
Amortization - Loss	134.966	1.895.522	114.484	-162.745

Source: —Natron dd Maglaj” annual reports

⁵ The reported loss in 2002 is much higher (20.472.803 BAM) but 11,8 mil. BAM refers to the liabilities increase imposed by first auditors report (liabilities incurred in years preceding the reporting)

With certain caution regarding the figures presented, one can assume a successful achievement of this objective too.

In 2001 and 2002, two simultaneous feasibility studies were created to examine the potentials of —Natrón dd Maglaj” and a possibility of its full recovering. Both studies showed the real justification to restart the integral production facilities and profitability of this venture once it was accomplished.

Finally, small scale privatization launched at that time was used to provide cash for some production restoration investments and workforce optimization objectives.

4.2. Restructuring Divesture

Having all of the above mentioned preparations done, preconditions to inviting potential investors have been prepared. Despite prior workforce optimization, feasibility studies justification, essentially non negative financial results, it took almost two years to complete the complex divesture plan following three basic cornerstones: 1) rules and regulations to implement the restructuring, 2) assumptions imposed by an investor and 3) minimal requests imposed by —Natrón”.

Privatization rules and regulations in Bosnia and Herzegovina never allowed for discrete negotiation procedures. Although two Natron’s tender procedures have been completed unsuccessfully, any other option to continue with its privatization was possible only through a transparent and strictly defined sequence of activities. Thus, every decision regarding a value estimate, commitments, projects determination and roles of stakeholders had to be fully disclosed at the time of joint venture or more precisely divesture accomplishment. In this very case, a direct negotiation with potential investors has been selected as the optimal legal framework and this, in turn, enabled more potential investors to participate regardless the level of seriousness and strength. However, at the time of trigger pooling, there was at least one serious announcement and it provided an incentive to continue with the formal invitation.

Very tough negotiations have preceded the formal procedure launching. The most difficult issue to resolve was that of a cellulose wood supply. —Hajt – Holding”, the investor which was finally elected to implement the restructuring process, requested from the government to provide guaranties for permanent supply of the joint venture company, both in terms of quantities needed and a raw material price stability. Both requests were difficult to accept and negotiations almost failed even before the official invitation to investors occurred. When a compromise on this issue was reached, the acceptable solutions for all other investor’s requirements (investment guaranties, majority ownership, initial value estimate, general government support, etc.) have also been placed.

During the negotiations, some requirements were also imposed by —Natrón”. They dealt with workforce keeping program guaranties, covering bank and major portion of employee liabilities incurred in the previous time period.

The restructuring of the Natron potentials was carried out through a joint venture of the two companies. In that venture, —Natrón dd Maglaj” invested all its assets, while the Turkish company invested 20 million BAM. Some inevitable liabilities of —Natrón” were also included. The new venture assumed employment of all the employees of —Natrón dd Maglaj”. To the Turkish investor, 70% ownership majority has been assigned in exchange for the commitment to invest an additional 40

million BAM in an integral production restart⁶. There were also some other minor commitments to support basic objectives of the joint venture contract, which are beyond the scope of this work. The deal was concluded on February 3rd, 2005 by signing the Joint Venture Contract and basically creating a real divesture of —Natron dd Maglaj”. The new company’s name was —Natron-Hayat Ltd Maglaj”.

4.3. Value Concept of the Venture

4.3.1. Initial Value

Initial value of the new company was 26 million BAM to reach the ratio of 70%:30% in favour of the Turkish investor. Thus, in order to meet the initial input of the financial commitment and mentioned ownership ratio, —Natron” had to —create” the 6 million BAM value of its fixed assets. Here a simple DCF concept of the free cash-flows or any other concept of a value estimate was difficult to apply since it had to be assumed. However, the value determined was not far from its liquidation value in the case of —Natron”, in long term failed to restructure. Adding to the commitments and obligation of the new company to buy the existing 4 million BAM worth of inventories in order to cover bank liabilities and mortgages and predicted 18 million BAM value of Natron’s share in the new venture⁷, one can assume a correct initial value estimate of the —Natron” fixed assets.

4.3.2. Venture Value Creation

As indicated earlier, a free cash-flow is the best indicator of the value available for investors. In order to present the FCF in this case we provide the figures of the FCF from the entire first year of the venture business until the last official reporting data (semi-annual 2011 report). The free cash flow contains two components. The first is earnings before interest and tax corrected by $(1-t)$, where t is the profit tax rate. The second one is net change of the operating capital employed to support business operation of the company.

We have explained earlier how both components of the FCF are calculated. However, here we exclude $(1-t)$ from the first one since the —Natron-Hayat”, as an export oriented company, is under a free tax treatment according to the existing law. Also, we exclude huge depreciation changes as they have neutral impact on the FCF generation.

To get the operating capital, in the following table we have used data on company total assets (as they are all operational) and deducted this figure by operating liabilities (excluding those of financial nature). We got the net change of the operating capital as the difference between the current and previous year operating capital amount.

The next Table provides the —Natron-Hayat” figures of the free cash flow, beginning with the year 2006, including the recent semi-annual figures in 2011.

⁶ The realized investments four times higher than contractual investment commitments, i.e. in the time period May 2005-May 2008, 127.3 million BAM were invested in fixed assets and additional 50 million BAM in current assets.

⁷ At time of the paper writing, two thirds of Natron's shares in the new company was already sold to the Turkish investor for 12 million BAM, out of which the first deal (6 million BAM) was defined as obligatory in the Contract.

Table 3 Free Cash Flow Trend during Post–Restructuring Phase

	2006	2007	2008	2009	2010	1-6 2011
EARNINGS	-2.437.729	-4.627.765	-16.799.597	-34.806.883	-2.337.782	8.539.156
INTEREST	358.856	381.525	9.326.669	12.200.871	6.487.193	1.096.192
EBIT	-2.078.874	-4.246.240	-7.472.928	-22.606.012	4.149.411	9.635.348
Operational assets	46.193.122	128.240.766	129.305.777	113.039.674	98.053.379	90.766.933
Operational liabilities	16.630.960	20.220.673	16.371.105	17.974.740	12.122.279	13.570.919
OA-OL	29.562.162	108.020.093	112.934.672	95.064.934	85.931.100	77.196.014
ΔOperational capital		78.457.931	4.914.579	-17.869.738	-9.133.834	-8.735.086
FCF		-82.704.171	-12.387.507	-4.736.274	13.283.245	18.370.434

Source: “Natron-Hayat” annual reports and authors computation

The data in the Table clearly indicate an upward trend of the value creation assuming a huge cash-outflow at the beginning of the project implementation. The trend is so straightforward that no additional explanation is needed to clarify it. Important notions on causes and conditions of the value trend experienced in this case are described in the concluding remarks.

5. CONCLUDING REMARKS

The restructuring becomes an operational activity more and more, as companies face the most turbulent environment in the last thirty years. This requires an understanding of techniques, methodology and scope of different assets and/or liabilities structural changes. The “Natron – Hayat” joint venture is a very special case of restructuring, since it faces not only common challenges of distress but simultaneous issues of privatization as well.

In order to conduct a successful restructuring operation with external investor engagement findings of this paper, we recommend several important notions.

First, a comprehensive preparation of conditions to implement the restructuring plan is needed in order to provide a common faith in the project’s success. If the restructuring is a one sided initiative, it will probably fail.

The value estimate has to be carefully conducted. In order to achieve a mutually acceptable initial value, only a limited use of the models matters. From the company perspective, the DCF model combined with the use of the liquidation model appears to be the most realistic approach. However, a certain flexibility must be shown to reach the required ownership share and capital value supporting it. In the case of restructuring, a strategic investor takes a bit different approach towards a value estimate than an institutional investor. The concept is a long-term value creation rather than pure short-term expectation of the cash-flow.

Flexibility to negotiate contractual terms of the restructuring is crucial. Although some decisions can be extremely unpopular, the approach to find solutions for all reasonable requests has no alternative.

The case that we have examined serves as a pure example of successful restructuring and concluding remarks that hereby emerge might contribute to a future practical use and theoretical research on this particular issue.

REFERENCES:

1. Altman, I.E., Hotchkiss, E. 2006. *Corporate Financial Distress and Bankruptcy*. 3rd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons
2. Ehrhardt, C.M., Brigham, F.E., 2011. *Financial Management: Theory and Practice*. 13th ed. Mason, Ohio: South Western Cengage Learning
3. Gilson, C.S. 2010. *Creating Value through Corporate Restructuring: Case Studies in Bankruptcies, Buyouts and Breakups*. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons
4. Whitman, J.M., Diz, F. 2009. *Distress Investing; Principles and Technique*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons
5. Natron dd Maglaj 2001-2004 annual reports
6. Natron-Hayat 2006-2010 annual reports and 01-06 2011 semi-annual report.
7. Natron-Hayat Joint Venture Establishment Contract

Damir Ravlić¹

PRIMJENA MODELA PODATKOVNE KOCKE U FUNKCIJI POBOLJŠANJA PROGNOZE UVOZA I IZVOZA

SATETAK

Jedan od problema upravljanja je nedostatak kvalitetnih podataka. To ne znači da oni ne postoje nego, naprotiv, najčešće smo zatrpani nepotrebnim podacima. Problem je kako iz takve mase podataka izdvojiti bitne za donošenje odluka. Podaci su dio aktive poduzeća i zajedno s kapitalom i ljudskim resursima bitan su dio ukupne kompetitivnosti. Različiti softverski alati za gradnju sustava za potporu odlučivanju omogućuju analize, a osobito one za prognoziranje vodećih ekonomskih indikatora.

Rad prikazuje primjenu jedne od suvremenih metoda transformiranja podataka u poslovnu inteligenciju, tj. kako učinkovitije iskoristiti raspoložive podatke. Poslovna inteligencija je upravo takav proces koji nedostaje velikom broju organizacija, a kojim se nastoje dobiti potrebne informacije iz raspoloživih podataka. Takvi primarni podaci o transakcijama jasan su pokazatelj stanja, jasan pokazatelj što se događa u organizaciji. Oni ne daju jasan odgovor zašto se nešto događa ne dijagnosticiraju procese i promjene, ne interpretiraju rezultate, ne klasificiraju podatke, ne određuju klustere, ne modeliraju ovisnosti među podacima, ne otkrivaju promjene ni odstupanja u odnosu na postavljene ciljeve, ne određuju korelaciju između podataka, ne generiraju asocijativna pravila ili korelacije između slogova u bazama. S transakcijskim podacima neposredno ne možemo dati odgovore na naprijed postavljena pitanja.

Skladištenje podataka, on-line analitička obrada (OLAP) i otkrivanje znanja u skladištima i bazama podataka najznačajnije su i najvažnije nove tehnologije u području poslovne obrade podataka. Integracije informatičkih alata i odgovarajućih kvantitativnih i kvalitativnih modela odlučivanja rezultiraju novim tipovima informacijskih sustava za potporu odlučivanju (od izvršnih informacijskih sustava, strategijskih informacijskih sustava do inteligentnih sustava za potporu odlučivanju).

U ovome se radu istražuje kako modeli podatkovne kocke i modeli odlučivanja «suračuju» na primjeru prognoziranja uvoza/izvoza.

Ključne riječi: Podatkovna kocka, OLAP, poslovna inteligencija, sustavi za potporu odlučivanju, prognoziranje uvoza/izvoza.

JEL: C53, C88

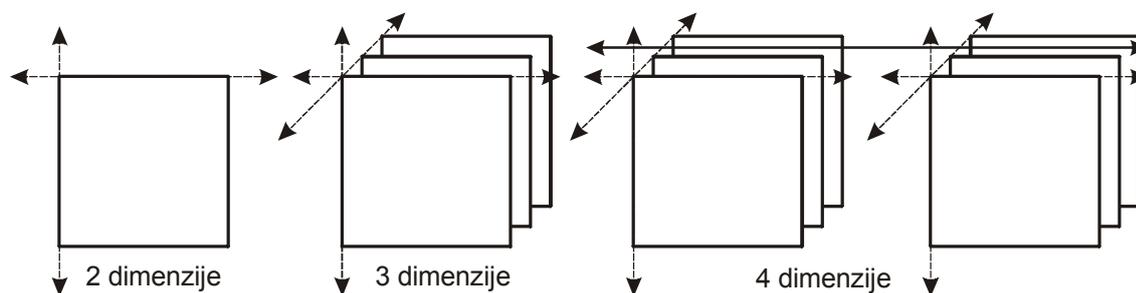
¹ **Mr.sc. Damir Ravlić**, Federalno ministarstvo obrazovanja i znanosti, Dr. Ante Starčevića bb, Mostar, Bosna i Hercegovina, e-mail: damir.ravlic@fmon.gov.ba; damir.ravlic@tel.net.ba

¹ OLAP – Kategorija softverskih alata koji omogućuju analizu podataka smještenih u bazu podataka. OLAP alati korisniku omogućuju analizirati različite dimenzije multidimenzijskih podataka, npr. omogućuju rad s vremenskim serijama i analizu trenda. Glavna komponenta OLAP-a je OLAP poslužitelj koji je «smješten» između korisnika i sustava za upravljanje podacima (DBMS).

1. Model podatkovne kocke i modeli odlučivanja

Središnji dio koncepta OLAP-a je multidimenzijski pregled podataka. Stavka «dimenzija» je kategorija podataka i uvijek je povezana s brojčanom vrijednošću nazvanom «mjera». Zbog potreba menadžera za informacijom potrebno je stvoriti multidimenzijsku tablicu podataka koja će reflektirati posebne poglede menadžera prema podacima. Jednostavan način vizualizacije multidimenzijskih podataka je proračunska tablica (spreadsheet). Dodavanjem nove vrijednosti dodajemo treću dimenziju pregledu podataka i takva nova struktura podataka je poznata kao podatkovna kocka. Nastavimo li dodavati nove dimenzije, tada se pregled (vizualizacija) ovoga postupka prikazuje kao na Slici 1.1.

Slika 1.1. Multidimenzijski pregled podataka



Na primjeru će biti prikazano kako modeli podatkovne kocke (koji osiguravaju donositelju odluke činjenice o problemu odlučivanja koji želi riješiti) i modeli odlučivanja (koji su uvijek pojednostavljene prezentacije realnog sustava), «suračuju» na primjeru prognoziranja uvoza/izvoza. Model prognoziranja uvoza i izvoza koji je odabran, eksponencijalno je poravnavanje (izglačivanje).

2. Metode prognoziranja uvoza i izvoza

Kako bi se izabrala najbolja metoda prognoze, prvo će biti objašnjena konceptualna razlika između dvaju osnovnih modela kvantitativnih metoda prognoziranja: time-series (metoda vremenskih serija) i explanatory (opisna metoda) (Makridakis&Wheelwright, 1989).

Modeli prognoziranja sastoje se od procedura koje koristi ta tehnika u razvitku prognoziranja. Veliki je raspon modela prognoze koji se mogu koristiti, ali za kvantitativne metode odabir modela vrši se između dvije prilično dobro definirane kategorije.

Prvi je tip kvantitativnog modela prognoze, koji se najčešće i koristi, model vremenskih serija (time-series). U tom modelu bitna su dva čimbenika: nizovi podataka za prognozu i vremenski interval koji će se koristiti.

Tip vremenskih serija je model koji uvijek podrazumijeva ponavljanje pravilnosti i veze među podacima (pattern) ili njihove kombinacije tijekom vremena. Identificiranjem i ekstrapolacijom tih pravilnosti i veza među podacima mogu biti razvijene prognoze za uzastopne vremenske intervale.

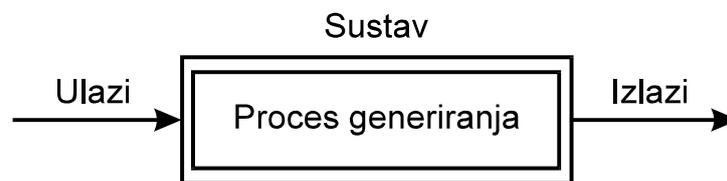
Bilo koja metoda prognoziranja koja koristi model vremenskih serija kao rezultat će dati istu prognozu za sljedeće razdoblje, bez obzira koju je aktivnost menadžer poduzeo.

Model vremenskih serija moće biti pogodan za prognozu ĉimbenika okrućenja, kao što su opća ekonomija i razina zaposlenosti, gdje individualne odluke imaju malo utjecaja, ali nije pogodna za prognozu mjesećnih prodaja koje su rezultat promjena u cijenama i reklamiranju.

Jedna od prednosti modela vremenskih serija je da su osnovna pravila raćunanja orijentirana prema uzastopnim vremenskim intervalima. To znaći da su podaci u većini tvrtki raspoloćivi na temelju tih razdoblja i mogu biti korišćeni u aplikacijama koje koriste prognoziranje metodom vremenskih nizova.

Prognoza metodom vremenskih serija tretira sustav kao «crnu kutiju» (black box) i ne pokušava otkriti ĉimbenike koji utjeću na njegovo ponašanje. Kao što je prikazano na Slici 2..1. sustav je jednostavno prikazan kao nepoznati proces generiranja. (Sustav moće biti bilo što – nacionalna ekonomija, prodaja proizvoda tvrtke...)

Slika 2.1. Odnosi/veze vremenskih serija



Tri su osnovna razloga za tretiranje sustava kao «crne kutije». Prvo, sustav moće biti nerazumljiv i ĉak, ako je razumljiv, moće biti vrlo teško mjeriti odnose/veze (relationships) u smislu upravljanja njihovim ponašanjem. Drugo, osnovna briga moće biti samo predvidjeti što će se dogoditi, a ne zašto. Treće, mala je korist, a troškovi saznavanja zašto se nešto dogaća, kao i predvićanja istog, mogu biti vrlo visoki, dok troškovi korišćenja metode vremenskih serija mogu biti relativno niski.

Dugi tip kvantitativne metode prognoziranja je opisni. Kod tih metoda bilo koja promjena ulaza utjecat će na sustav na predvićeni naćin, pretpostavljajući da su relacije konstantne. Prva zadaća prognoze je odrediti odnose/veze promatrajući izlaz sustava (ili kroz vremensku seriju ili proućavajući presjek slićnih sustava) i povezujući ih s odgovarajućim ulazima. Primjerice, jedna od zadaća moće biti odrećivanje relacija u sustavu kako bi se prognozirali izlazi kao što je bruto nacionalni proizvod, vrijednosti prodaje itd.

Takav proces, ako se izvede korektno, omogućit će procjenu tipa i intenziteta odnosa izmeću ulaza i izlaza. Ti odnosi mogu biti korišćeni za prognozu budućih stanja sustava, osiguravajući poznate ulaze za buduća stanja sustava.

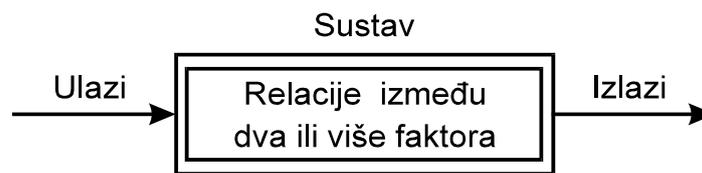
U osnovi, opisna (explanatory) metoda pretpostavlja da su vrijednosti odrećenih promjenjivih (izlazi) funkcija jedne ili više promjenjivih (ulazi). U ućem smislu model vremenskih serija moće se smatrati opisnim modelom, sve dok se tekuće vrijednosti smatraju funkcijom same vremenske serije. Pojam «opisni model», mećućim, u općem je slućaju rezerviran za modele s promjenjivima drukćijim od vremena. Primjer bi mogao biti jednadćba za predvićanje prodaje koja temelji svoju prognozu na vrijednostima cijena i reklame u okviru kompanije i industrije, tj. jednadćba bi glasila da je prodaja funkcija tih promjenjivih. Prava snaga opisnog modela kao metode prognoze je da menadćer moće razviti opseg prognoza u ovisnosti o opsegu vrijednosti za razlićite ulazne promjenjive. Mećućim, bit tih metoda je da one zahtijevaju informacije o nekoliko promjenjivih kao dodatak promjenjivim koje se prognoziraju. Kao rezultat, njihovi su zahtjevi za podacima mnogo veći nego u metodi vremenskih serija. Budući da opisni modeli ovise o nekoliko ĉimbenika, njima treba više vremena da se razviju i

oni su osjetljiviji na promjene u relacijama čimbenika nego modeli vremenskih serija. Dalje, oni zahtijevaju procjenu budućih vrijednosti ulaznih čimbenika prije nego izlazne vrijednosti mogu biti prognozirane.

Budući da su vrijednosti uvoza i izvoza neki od čimbenika koji utječu na bruto društveni proizvod države (Gross National Product - GNP), njihova prognoza izravno utječe na smjernice makroekonomske politike.

Prognoza uvoza i izvoza ne može se promatrati zasebice. Kako bi se provela kvalitetna ulazno-izlazna (input-output) analiza, ona se mora promatrati u ovisnosti i kombinaciji s drugim čimbenicima koji utječu na vođenije makroekonomske politike.

Slika 2.2. Opisne ili ovisne relacije



Ekonomске aktivnosti mogu biti prognozirane otkrivanjem i mjerenjem relacija nekoliko čimbenika koji utječu na bruto društveni proizvod, kao što su monetarna i fiskalna politika, inflacija, potrošnja (capital spending) i uvoz i izvoz, dakle:

$$[2.1.] \text{GNP}_{t+1} = f(\text{monetarne i fiskalne politike, inflacije, potrošnje, uvoza, izvoza})$$

gdje f znači funkcija od, ovisi o, pod utjecajem od, što znači da bruto društveni proizvod ovisi o, ili je određen čimbenicima s desne strane jednadžbe. Kako se ti čimbenici mijenjaju, GNP varira na način specificiran oblikom odabranog modela.

Ako je jedina svrha prognoza budućih vrijednosti GNP, ne vodeći računa hoće li biti realizirana određena razina GNP-a, bila bi prikladna metoda vremenskih serija (time-series). Poznato je da se veličina GNP-a ne mijenja drastično od jednog mjeseca do drugog, ili čak od jedne do druge godine. Tako će GNP sljedećeg mjeseca ovisiti o GNP-u prethodnog mjeseca i vjerojatno o prethodnim mjesecima. Na temelju toga promatranja, GNP može biti predstavljen kako slijedi:

$$[2.2.] \text{GNP}_{t+1} = f(\text{GNP}_t, \text{GNP}_{t-1}, \text{GNP}_{t-2}, \text{GNP}_{t-3}, \dots)$$

gdje je:

GNP_t	- GNP tekućeg mjeseca
GNP_{t+1}	- GNP u sljedećem mjesecu (prognozirani)
GNP_{t-1}	- GNP posljednjeg (prethodnog) mjeseca
GNP_{t-2}	- GNP pretposljednog mjeseca itd.

Predstavljeni model je sličan opisnom, izuzev što su čimbenici s desne strane jednadžbe prethodne vrijednosti onima s lijeve strane sve do trenutka kada model ne zahtijeva posebno unošenje ulaznih (input) vrijednosti.

Međutim, za oba navedena modela neophodno je da su relacije između lijeve i desne strane jednadžbi otkrivene i izmjerene, tako da mogu biti ekstrapolirane u svrhu prognoze.

2.1. Tipovi pravilnosti i veza među podacima vremenskih serija (time-series data)

Postoje četiri osnovna elementa ili komponente pravilnosti i veza među podacima: horizontalni, sezonski, ciklični i trend (Makridakis&Wheelwright, 1989).

Horizontalne pravilnosti i veze među podacima postoje kada nema trenda u podacima. Kada je to slučaj, vremenske se serije smatraju stacionarnim, tj. nema trenda u povećanju ili smanjenju kroz razdoblja na bilo koji sustavan način. Tako će sljedeća vrijednost razdoblja biti iznad ili ispod srednje vrijednosti. Takav se slučaj javlja kod proizvoda sa stabilnom prodajom, broja neispravnih proizvoda u stabilnom proizvodnom procesu ili kod prodaje u kratkim razdobljima.

Sezonske pravilnosti i veze među podacima postoje kada se one mijenjaju periodično prema nekom sezonskom čimbeniku. Sezone mogu biti mjeseci ili četiri godišnja doba, ali i sati u danu, dani u tjednu ili dani u mjesecu. Takve pravilnosti i veze među podacima postoje zbog različitih razloga, od toga kako je tvrtka odlučila obaviti određene poslove, do vanjskih čimbenika kao što su vremenski uvjeti. To se javlja npr. kod kvarljive robe, loživog ulja i drugih proizvoda ovisnih o vremenskim uvjetima.

Ciklične pravilnosti i veze među podacima su slične sezonskim, ali je duljina pojedinačnog ciklusa uglavnom veća od jedne godine. Mnogi nizovi podataka, kao npr. cijene metala, bruto nacionalni proizvod i podaci o prodaji mnogih tvrtki, sadrže ciklične pravilnosti. Cikličnu pravilnost je teško predvidjeti jer se ne ponavlja u konstantnim vremenskim intervalima, i njezino trajanje nije jednolično (uniformno).

Trend pravilnost postoji u slučaju povećanja ili smanjenja vrijednosti promjenjive tijekom vremena. Kretanje prodaje mnogih tvrtki, društvenog bruto proizvoda, cijena i mnogih drugih poslovnih i ekonomskih indikatora tijekom vremena prate trend pravilnost.

Iako postoji veliki broj pravilnosti i veza među nizovima podataka, četiri gore navedene su najvažnije. One se mogu pojaviti zajedno (neki nizovi podataka kombiniraju trend, sezonsku pravilnost i cikličnu pravilnost) ili pojedinačno.

2.2. Metode izglavivanja (smoothing methods)

Metode izglavivanja su tehnike prognoziranja koje se koriste za izradu kratkoročnih prognoza za veliki broj različitih točki (item). Tipični primjer bila bi situacija u kojoj menadžer mora uskladiti proizvodnju na temelju neke prognoze za nekoliko stotina različitih proizvoda u proizvodnoj liniji. Kod metode toga tipa, povijesni se podaci koriste za dobivanje «izglavanih» vrijednosti za nizove (serije) podataka. Ta se izglavljena vrijednost onda ekstrapolira da bi postala prognoza za buduće vrijednosti skupa podataka. Dva najčešća podskupa metoda izglavivanja su metode prosjeka i eksponencijalne metode izglavivanja. Metode prosjeka odgovaraju konvencionalnoj definiciji prosjeka, jednako vrednujući (ili izglavujući) brojčane vrijednosti uključene u prosjek. Eksponencijalne metode izglavivanja se primjenjuju na različite veličine vrijednosti niza povijesnih

podataka. Te se veličine vrijednosti ponašaju na eksponencijalan način od najniže do najviše vrijednosti podatka. Cilj tih metoda prognoziranja je napraviti razliku između slučajnih fluktuacija i osnovnih pravilnosti i veza između podacima (pattern) «izglađujući» (praveći prosjek) povijesnih (prethodnih) vrijednosti. Ti će iznosi ukloniti slučajnosti otkrivene u povijesnom tijeku događaja i temeljiti prognozu na «izglađenoj» pravilnosti između podacima.

2.3. Eksponencijalne metode izglađivanja

2.3.1. Jednostruko eksponencijalno izglađivanje

Jednostruko eksponencijalno izglađivanje je metoda pogodna za prognoziranje kod vremenskih serija bez trenda i može se izraziti formulom:

$$[2.3.] \quad F_{t+1} = F_t + \alpha(Y_t - F_t) \quad (t = 0, 1, 2, \dots, n)$$

gdje je:

F_{t+1} - novo prognoziranje za sljedeće razdoblje

(metodom jednostrukog izglađivanja izračunat prosjek za trenutak t)

Y_t - nova stvarna vrijednost

F_t - prethodno prognoziranje

α - konstanta izglađivanja ($0 < \alpha < 1$)

Gornji se izraz može napisati i u sljedećem obliku:

$$[2.4.] \quad F_{t+1} = F_t + \alpha(Y_t - F_t)$$

Razlika ($Y_t - F_t$) predstavlja procjenu e_t , tj. pogreške u prognoziranju, odnosno slučajne fluktuacije. Međutim, praktično se ne zna hoće li se pojaviti ikakva razlika ($Y_t - F_t$) kao posljedica slučajnih fluktuacija, kao ni koliko će to utjecati na promjenu Y_t . Zbog toga se kod metode jednostrukog izglađivanja pretpostavlja da se samo dio pogreške u prognoziranju može uzeti za korekciju Y_t . Očigledno je da se uporabom te metode prognoziranje za iduće razdoblje dobiva na temelju posljednjeg prognoziranja korigiranog produktom konstante izglađivanja α i pogreške posljednjeg prognoziranja. Metoda izglađivanja «uči» na prethodnim pogreškama, a brzina «učenja» je određena veličinom konstante izglađivanja α . Iako je α definirano na intervalu $[0,1]$, u praksi se vrijednost za α kreće između 0,01 i 0,50. Što je dulje vrijeme prognoziranja, to je veća vrijednost konstante α , zbog veće vjerojatnosti promjena uvjeta tijekom duljeg razdoblja.

Odabir vrijednosti konstante izglađivanja α može se napraviti na nekoliko načina: na temelju tradicije, odnosno, ako je ranije aritmetička sredina bila korištena za prognoziranje, α se određuje ekvivalentno prema zadanom n ; na temelju eksperimenta (simulacije) i na temelju iskustava donositelja odluke, minimiziranjem rezidualne pogreške.

Koriste se različiti pokazatelji vezano za postupak iznalaženja minimalnih pogrešaka prognoziranja, a neki od njih su: prosječna apsolutna devijacija, srednja kvadratna pogreška, srednja apsolutna postotna pogreška.

Ipak, u praksi se najčešće koristi drugi korijen iz srednje kvadratne rezidualne pogreške (RMSPE – engleski: Root Mean Square Prediction Error), koja uzima u obzir i srednju vrijednost (\bar{e}) i standardnu devijaciju rezidualnih pogrešaka (S_e). RMSPE se izračunava sljedećom relacijom [Šilj, 1988.]:

$$[2.5.] \quad \text{RMPSE} = \sqrt{\bar{e}^2 + S_e^2}$$

gdje je:

$$\bar{e} = \frac{1}{n} \sum e_i \quad i \quad S_e = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum (e_t - \bar{e})^2}$$

Metoda dvostrukog eksponencijalnog izgladivanja se prije svega rabi za prognozu kod vremenskih serija koje izražavaju linearni trend. Međutim, svoju primjenu ona nalazi i kod vremenskih serija s nelinearnim trendom jer se one odgovarajućim transformiranjem mogu svesti na linearni trend.

Polazi se od pretpostavke da sljedeći model opisuje podatke kao vremensku seriju:

$$[2.6.] \quad F_{t+1} = F_t + T_t + e \quad (t = 0, 1, 2, \dots, n)$$

gdje je T nagib linije trenda za razdoblje t.

Dvostruko eksponencijalno izgladivanje se može predstaviti izrazom:

$$[2.7.] \quad F_{t+1}^{(2)} = \alpha F_t + (1 - \alpha) F_{t-1}^{(2)}$$

gdje je:

F_t – jednostruko izgladivanje

$F_{t-1}^{(2)}$ – dvostruko izgladivanje u prethodnom razdoblju.

2.3.3. Trostruko eksponencijalno izgladivanje

Prognoza za najveći broj nelinearnih vrsta trendova može se svesti na metodu dvostrukog eksponencijalnog izgladivanja. Iznimku čini npr. funkcija koja prvo postiže maksimum, a zatim dolazi do naglog (eksponencijalnog) pada prema nuli. U tom se slučaju može pretpostaviti da vremenska serija ima sljedeći oblik:

$$[2.8.] \quad F_{t+1} = F_t + T_1 t + \frac{1}{2} F_2 t^2 + e$$

Uporabom izraza za jednostruko i dvostruko eksponencijalno izgladivanje analogno se dobiva i izraz za trostruko eksponencijalno izgladivanje:

$$[2.9.] \quad F_{t+1}^{(3)} = \alpha F_t^{(2)} + (1 - \alpha) F_{t-1}^{(3)}$$

gdje je:

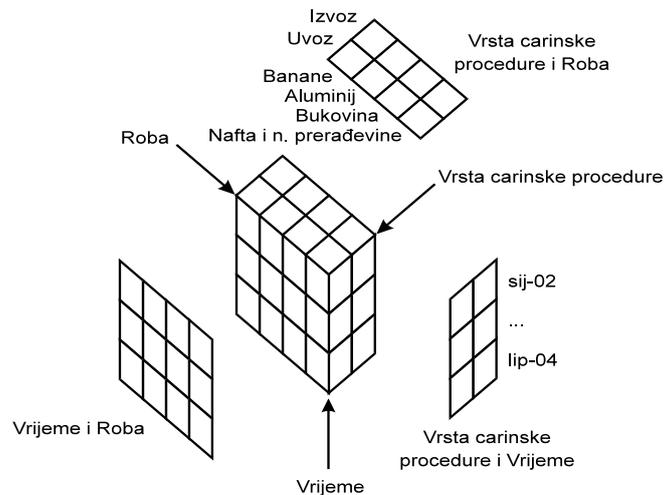
Ft(2) - dvostruko izglavičavanje

F(t-1)(3) - trostruko izglavičavanje u prethodnom razdoblju.

3. Integracija modela podataka i metoda prognoziranja uvoza i izvoza

3.1. Multidimenzijски model podataka uvoza i izvoza

Multidimenzijски model podataka uvoza i izvoza najjednostavnije će se prikazati dimenzijama podatkovne kocke (Slika 3.1.).

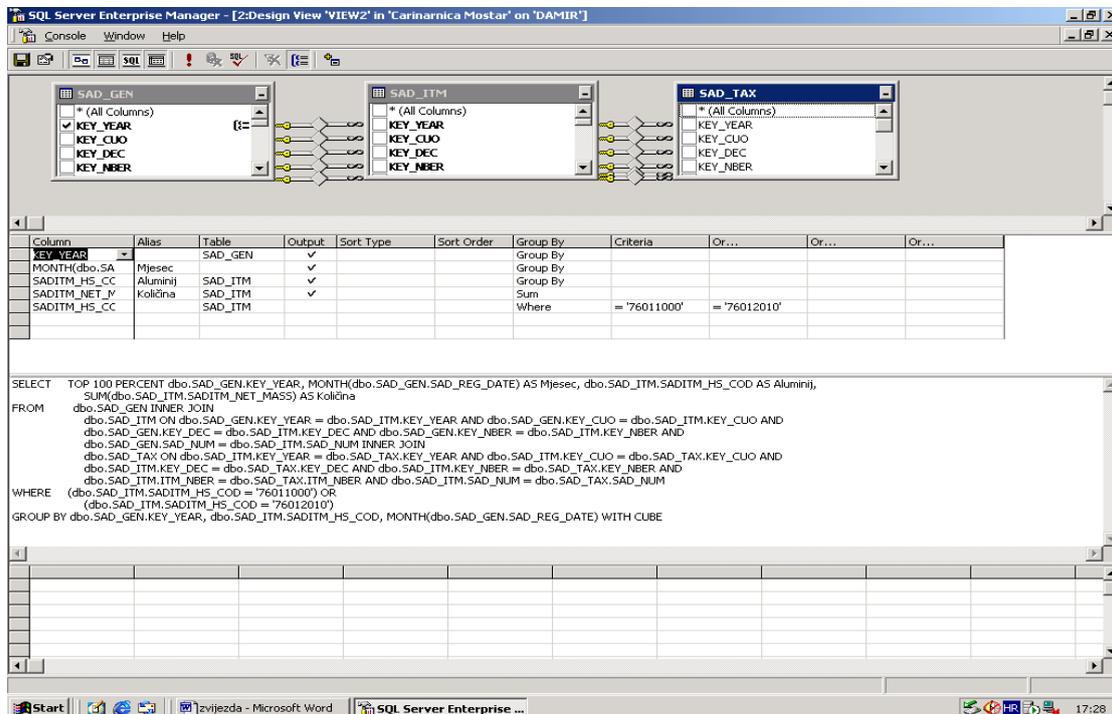


Slika 3.1. Dimenzije podatkovne kocke u multidimenzijском modelu podataka uvoza/izvoza

3.2. Dizajn relacijskog OLAP-A

Kako bi se dobili potrebni podaci, odnosno kako bi se kreirale tablice dimenzija i vrijednosti uvoza i izvoza, korist će se SQL Server. U primjeru se koristi baza podataka Uprave za neizravno oporezivanje (podaci bivše Carinarnice Mostar) u ORACLE-u. Podaci su očišćeni i učitane tri glavne tablice i postavljene relacije između njih, te je formirano skladište podataka podesno za analizu. (Slika 3.2. i 3.3.).

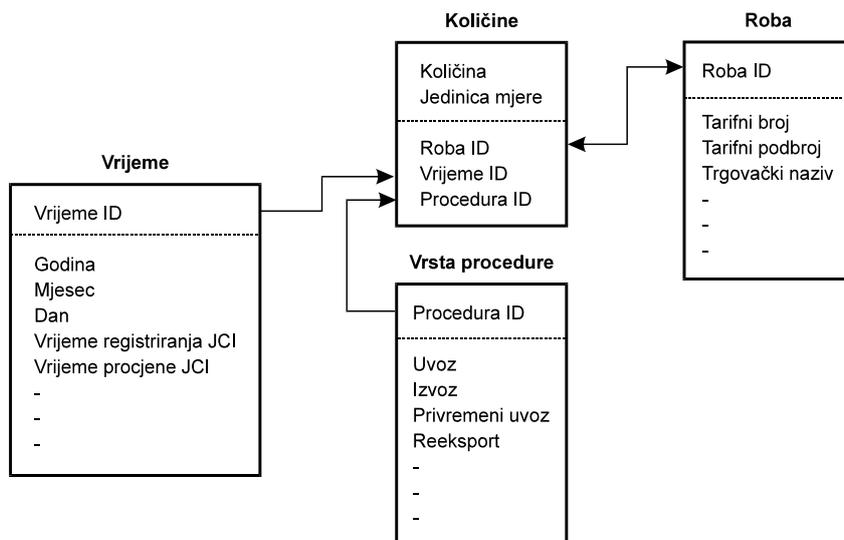
Slika 3.2. Postavljanje SQL upita nad skladištem podataka u SQL Server Enterprise Manageru korištenjem operatora podatkovne kocke (data cube)



3.3. Tablice dimenzija uvoza i izvoza

Jedan od mogućih načina formiranja tablica dimenzija iz velikog broja podataka koje sadrže izvorne baze podataka bivše Carinarnice Mostar, dan je na Slici 3.3.

Slika 3.3. Shema «zvijezda»

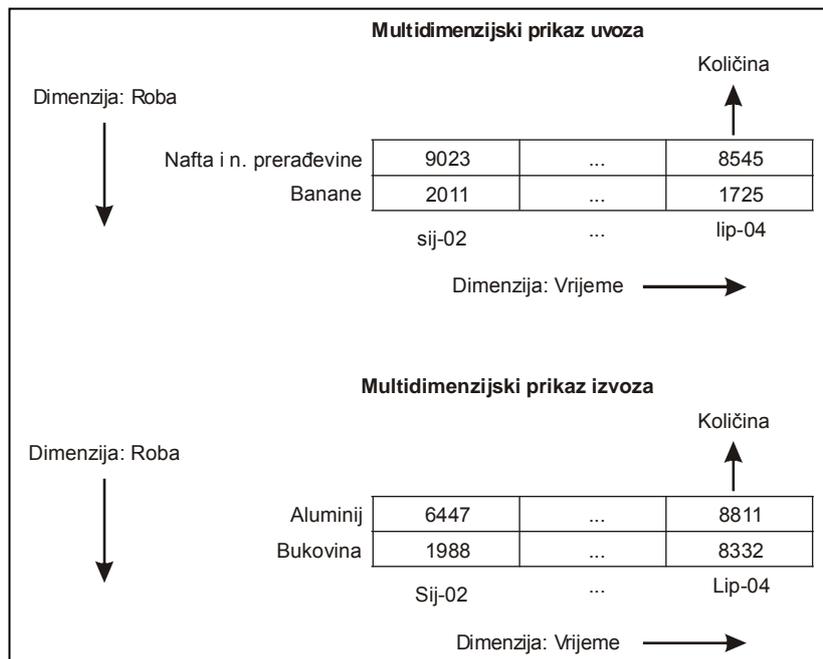


Izvorna baza podataka je ogromna i ima veliki broj tablica, stoga je ista za specifične potrebe prognoze maksimalno pojednostavljena, te je napravljeno skladište podataka koje zadovoljava sve potrebe ovoga primjera.

3.4. Tablice vrijednosti uvoza i izvoza

Tablice dimenzija uvoza i izvoza su: Vrijeme, Roba i Vrsta procedure. Tablica vrijednosti (fact table) je: Količine. U toj tablici jedna vrijednost mora biti numerička i ona se naziva mjera (vrijednosti količina u tonama (T)).

Slika 3.4. Tablice vrijednosti uvoza i izvoza



Slika 3.5. Podaci o količinama uvezene i izvezene robe po godinama i mjesecima učitani u MS Access

ID	Mjes/god	Banane	Nafta i n. preradjevine	Aluminij	Bukovina
36	pro.01	810	1969	4497	2078
37	sij.02	2011	9023	6447	1988
38	vel.02	2320	8566	7982	2011
39	ožu.02	1562	7399	8156	2333
40	tra.02	1799	11589	7987	2492
41	svi.02	1382	10539	6042	2854
42	lip.02	1669	8326	10097	6439
43	srp.02	1462	17396	8201	5856
44	kol.02	1396	18336	7251	4746
45	ruj.02	1352	14887	8806	5102
46	lis.02	2611	12792	9855	5279
47	stu.02	2402	15437	9559	5021
48	pro.02	1281	6824	8065	4708
49	sij.03	1452	11361	7020	3294
50	vel.03	1633	10495	9118	2412
51	ožu.03	1497	8078	6768	2926
52	tra.03	2149	7388	8532	4276
53	svi.03	2316	6785	6509	5536
54	lip.03	2247	9231	6124	5702
55	srp.03	1087	11607	9801	6562
56	kol.03	1250	8333	6706	5600
57	ruj.03	1921	9064	9096	5519
58	lis.03	2658	9588	9511	4917
59	stu.03	3232	9642	9066	3657
60	pro.03	2307	11793	8987	5193
61	sij.04	2078	10536	11617	3754
62	vel.04	2192	14641	8638	3612
63	ožu.04	1692	15187	12405	5356
64	tra.04	2619	17647	8005	6798
65	svi.04	2511	11268	9707	7296
66	lip.04	1725	8545	8811	8332

3.5. Primjer prognoze uvoza/izvoza

Prikazat ćemo primjer prognoze korištenjem metode jednostrukog, dvostrukog i trostrukog eksponencijalnog izglačivanja. Prethodno opisanim postupcima, formirano je skladište podataka u MS Accessu. Podaci za ovaj primjer uzeti su u razdoblju od siječnja 1999. do lipnja 2004. Program koji izvršava funkciju prognoze, uzimanje podataka iz skladišta te prikazuje rezultat prognoze, napravljen je u MS Visual Basicu.

Prognoza će uvoza biti izvršena za banane i naftu i naftne prerađevine, a izvoza za aluminij i bukovinu. Koeficijent \square je, kako je prethodno objašnjeno, opcionalan. Dio programskog koda napisanog u MS Visual Basicu je sljedeći:

```

Dim strPodaci As String
Dim pAlfa As Double
Dim Ystvr As Double
Dim Fprprog As Double
Dim Fprprog1 As Double
Dim F2prprog01 As Double
Dim F2prprog As Double
Dim F2prprog1 As Double
Dim F3prprog01 As Double
Dim F3prprog As Double
Dim F3prprog1 As Double
Private Sub
cmdPrognoza_Click()
pAlfa = alfa
With rsPodaci.Recordset
For i = 2 To 5
.MoveFirst
Fprprog = 0
F2prprog = 0
F2prprog1 = 0
F3prprog = 0
F3prprog1 = 0
pomrecno = 1
Do While Not .EOF
Ystvr = .Fields(i).Value
Fprprog1 = Fprprog + pAlfa *
(Ystvr - Fprprog)
If pomrecno > 1 Then
F2prprog1 = pAlfa * Fprprog +
(1 - pAlfa) * F2prprog01
End If
F2prprog01 = F2prprog
If pomrecno > 1 Then
F3prprog1 = pAlfa * F2prprog
+ (1 - pAlfa) * F3prprog01
Else
pomrecno = 2
End If
F2prprog = F2prprog1
F3prprog01 = F3prprog
F3prprog = F3prprog1
Fprprog = Fprprog1
.MoveNext
Loop
Select Case i
Case 2
txtBanane = Int(Fprprog1)
txtBanane2 = Int(F2prprog1)
txtBanane3 = Int(F3prprog1)
Case 3
txtNafta = Int(Fprprog1)
txtNafta2 = Int(F2prprog1)
txtNafta3 = Int(F3prprog1)
Case 4
txtAluminij = Int(Fprprog1)
txtAluminij2 = Int(F2prprog1)
txtAluminij3 = Int(F3prprog1)
Case 5
txtBukovina = Int(Fprprog1)
txtBukovina2 = Int(F2prprog1)
txtBukovina3 = Int(F3prprog1)
End Select
Next
End With
End Sub
Private Sub Form_Load()
strPodaci =
"Provider=Microsoft.Jet.OLED
B.4.0;
Data Source=C:\My
Documents\prognoza.mdb;Pers
ist Security Info=False"
rsPodaci.ConnectionString =
strPodaci
rsPodaci.RecordSource =
"prognoza"
Set dgPodaci.DataSource =
rsPodaci
dgPodaci.Columns.Item(0).Ali
gnment = dbgCenter
End Sub

```

Rezultati prognoze su dani na Slici 3.6.:

Slika 3.6. Rezultat prognoze uvoza/izvoza za srpanj 2004.

ID	Mjes/qod	Banane	Nafta i n d	Aluminij	Bukovina
53	svi.03	2316	6785	6509	5536
54	lip.03	2247	9231	6124	5702
55	srp.03	1087	11607	9801	6562
56	kol.03	1250	8333	6706	5600
57	ruj.03	1921	9064	9096	5519
58	lis.03	2658	9588	9511	4917
59	stu.03	3232	9642	9066	3657
60	pro.03	2307	11793	8987	5193
61	sij.04	2078	10536	11617	3754
62	vel.04	2192	14641	8638	3612
63	ožu.04	1692	15187	12405	5356
64	tra.04	2619	17647	8005	6798
65	svi.04	2511	11268	9707	7296
66	lip.04	1725	8545	8811	8332

parametar alfa: 0.5

Jednostruko eksponencijalno izgladivanje: 2063 11033 9200 7421

Dvostruko eksponencijalno izgladivanje: 2254 12739 9884 5566

Trostruko eksponencijalno izgladivanje: 2197 12002 8951 4916

Prognoza

U polju prognoza dobiveni su rezultati prognoze za idući mjesec (srpanj 2004.), na temelju koje se u idućem koraku dobije prognoza za kolovoz 2004. itd.

Središte OLAP koncepta je podatkovna kocka, multidimenzijski pregled podataka. OLAP se koristi za agregiranje, pregledavanje, analiziranje i sintetiziranje podatka sukladno višestrukim dimenzijama. Multidimenzijaska tehnika baza podataka (multidimenzijski OLAP) primjenjuje se u aplikacijama za potporu odlučivanju. Podaci su pohranjeni u multidimenzijskim strukturama (MOLAP), što je prirodni način za izražavanje multidimenzionalnosti podataka poduzeća i pogodnije je za analize. Naglašena je i bliska veza između modeliranja podataka i metoda za donošenje odluka. Specijalisti baza podataka i modela (osobe odgovorne za strukturiranje i implementaciju multidimenzijskih baza podataka i modela korištenih u procesu odlučivanja) moraju osigurati adekvatnost strukture u modelu odlučivanja strukturi podataka. Bez prednosti i spajanja modeliranja podataka i znanosti o upravljanju (menadžmentu) utemeljene na modelima, nije moguće poboljšati donošenje odluka i uspješnu uporabu potencijala informacijske tehnologije u ostvarivanju strateških prednosti.

4. ZAKLJUČAK

Kao što je od ranije poznato, učinkovito izvođenje upita nad skladištem podataka nije moguće uporabom select SQL naredbe te se za provođenje multidimenzijske analize uvodi novi operator, operator podatkovne kocke. Međutim, i on predstavlja tradicionalni alat za upite i izvješća, koji omogućuje vjeran opis podataka u skladištu podataka, točan pregled sadržaja pohranjenog u bazi podataka. OLAP ide dalje jer za pronalaženje odgovora koristi i dodatno pitanje: Zašto su određene hipoteze istinite? Korisnik formira hipotezu o odnosima unutar baze podataka ili skladišta podataka i provjerava je nizom upita nad podacima. OLAP analitičar generira niz hipotetičkih pravilnosti i relacija, a upite prema bazi podataka koristi za dokazivanje ili odbacivanje pravilnosti.

Bit OLAP poslužitelj tehnologije je brza i fleksibilna agregacija podataka i analiza. Dok SQL baze podataka nastavljaju dominirati on-line transakcijskom obradom (gdje je nužna slog-po-slog obrada), OLAP poslužitelji imaju superiornu tehnologiju za aplikacije poslovne inteligencije. Učinkovita i fleksibilna analiza podataka zahtijeva sposobnost agregacije podataka na više strojeva i pregled trendova tijekom vremena. OLAP poslužitelji mogu isporučiti podatke korisniku brzo i omogućiti im izvođenje analize neophodne za donošenje najbolje poslovne odluke.

Logička progresija informacijskih sustava vodi od transakcijskih informacijskih sustava (TIS) preko menadžerskih informacijskih sustava (MIS), sustava potpore odlučivanju (DSS), izvršnih informacijskih sustava (EIS), do inteligentnih sustava potpore odlučivanju (IDSS). Istodobno, svjedoci smo intenzivnog približavanja informacijskih sustava i poslovnih obrada. Njihove uobičajene značajke su skladištenje, analiza i sintetiziranje odgovarajućih podataka.

U iznimno dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju menadžeri su prisiljeni donositi brze i učinkovite odluke kako bi sačuvali strateške prednosti svoga poduzeća izmeću konkurentnih poduzeća. No, to nije laka zadaća, poglavito u situaciji kada izmeću mnoštva dostupnih podataka, iz gotovo neograničenih izvora, moraju odvojiti bitne od nebitnih kako bi otkrili prikrivene trendove i pravila. Težina hvatanja ukoštac s masom različitih podataka stalni je križ na leđima suvremenih menadžera. Stoga, u pokušaju rješavanja tih problema oni se moraju koristiti računalima. Naime, dok razvitak tehnologije (hardver, softver, komunikacije, mreže, Internet itd.) stvara eksplozivnu masu podataka s jedne strane, s druge pak strane, to nudi rješenja problema ukoliko se tehnologije opisane u ovome radu kvalitetno koriste.

Ako se broj promjenjivih koje se analiziraju povećava na stotine ili tisuće, onda je gotovo nemoguće pronaći hipotezu o odnosima izmeću polja unutar relacijske tablice. Alati za traganje kroz podatke (data mining) rabe podatke u bazi podataka za otkrivanje pravilnosti i veza, zakonitosti, umjesto da provjeravaju istinitost hipoteza. Tako analitičar može otkriti i nove čimbenike o kojima ranije nije ni razmišljao. Taj čimbenik čini OLAP i data mining alate komplementarnim.

Značajan problem pri prognozi uvoza i izvoza nisu nedostaci informatičkih alata, muldimenzijske analize ni metoda prognoziranja, nego netočnost podataka, krijumčarenje, carinske prijevare, korupcija, politika, a prije svega nejedinstven ekonomski prostor. Mnogi od tih problema riješeni su ujedinjavanjem carinskih uprava Federacije BiH, Republike Srpske i Distrikta Brčko pod okriljem Uprave za neizravno oporezivanje. Sljedeći korak je uspostava jedinstvenog ekonomskog prostora i pravilnog funkcioniranja tržišta Bosne i Hercegovine, što je preduvjet za implementiranje bilo kakve razvojne strategije i politike, kao i za članstvo u Svjetskoj trgovinskoj organizaciji (WTO) i Europskoj uniji.

Tek tada će biti stvoreni preduvjeti za kvalitetno prognoziranje uvoza i izvoza te uspostavu i razvitak sustava poslovne inteligencije koja u procesima prikupljanja, upravljanja i analizi podataka bitno doprinosi opstanku i učinkovitom funkcioniranju poduzeća ujedinjujući interne podatke i podatke iz okoline sa znanjima u poduzeću.

Primjenom sustava za potporu odlučivanju može se bitno povećati kvaliteta odlučivanja, skratiti vrijeme odlučivanja, povećati produktivnost. Oni mogu biti moćan alat na raspolaganju menadžerima. Zato je uporaba računalnih sustava za potporu odlučivanju u većini organizacija postala nužnost zbog ograničenih ljudskih sposobnosti u smislu brzog sagledavanja i kvalitetnog rješavanja kompleksnih problema.

SUMMARY

One of the management problems is the lack of quality data, which does not mean that they do not exist. On the contrary, we are usually swamped with unnecessary data. The problem is how to separate the one essential for decision making from such a mass of data. Data are a part of a company's assets and, along with capital and human resources, it is an important part of an overall competitiveness. Various software tools for decision making support system building enable analyses, particularly those for forecasting leading economic indicators.

This paper presents the application of modern methods for transforming data into business intelligence. The business intelligence is a process lacking in a large number of organizations which seek to obtain information from available data. Such primary data on transactions are a clear indicator of the situation, a clear indication of what is happening in the organization. They do not give a clear answer as to why something happens, do not diagnose processes and changes, interpret results, classify information, determine clusters, modelling dependencies among data, reveal no changes or deviations in relation to the set goals, do not determine a correlation between the data, generate association rules or a correlation between records in a database. We cannot provide direct answers to the above questions with transaction data.

Data warehousing, online analytical processing and knowledge discovery in databases and warehouses are the most significant and important new technology in the field of commercial data processing. An integration of IT tools (OLAP, data mining) and appropriate quantitative and qualitative decision models results in new types of information systems for decision support (from executive information systems, strategic information systems to intelligent decision support systems).

This paper researches how data cube models and decision-making models "cooperate" in the case of import/export forecasting.

Keywords: *Data cube, OLAP, business intelligence, DSS, import/export forecasting.*

LITERATURA:

1. Datta, A., Thomas, H. , 1999., The cube data model: a conceptual model and algebra for on line analytical processing in data warehouses, decision support systems, Vol. 27, North Holland,
 2. Dhar, Vasant, Stein, Roger, 1997., Seven Methods for Transforming Corporate Data into Bussiness Intelligence, Prentice-Hall, New Jersey,
 3. Ho, C. T. et al., 1997., Range queries in OLAP data cubes in Proceeding Management of Data, Tuscon, Arizona,
 4. Jiawei H., Micheline K., 2006., Data mining: Concepts and Techniques (second edition), University of Illinois at Urbana-Champaign, Elseiver, New York,
 5. Keen, P.G.W. and Morton M.S, 1978., Decision Support Systems, An organizational Perspective, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts,
 6. Makridakis, S., Wheelwright, S. C., 1989., Forecasting methods for management, fifth edition, John Willey, Toronto, Canada,
 7. Sauter, V. L., 1997., Decision Support Systems: An Applied Managerial Approach, John Willey&Sons INC., New York,
 8. Šilj, M., 1998., Uvod u modernu poslovnu statistiku, Tonimir, Varaž dinske Toplice,
- Vujinović, R., 1995., SQL i relacijski model podataka, Znak, Zagreb.

Vladimir Grebenar univ. spec. oec¹

IZRADA SUSTAVA NORMATIVA I NJIHOVA PRIMJENA U KALKULACIJAMA CIJENA PROIZVODA IZ KOMPLEKSNE INDUSTRIJSKE PROIZVODNJE

SAŽETAK

Cilj je ovoga rada izrada sustava normativa u kompleksnim industrijama za koje nije primjenjiv neki opći sustav normativa, a koji služi u svrhu izračunavanja vrijednosti proizvoda. U tom slučaju poduzeće može izgraditi vlastiti sustav normativa, a najbolji način i vrijeme za to su puna iskorištenost kapaciteta proizvodnje. Istraživanje je napravljeno u proizvodnom pogonu za proizvodnju armirano-betonskih elemenata pri punoj iskorištenosti proizvodnih kapaciteta. Specifičnost proizvodnje je u tome što se svi proizvedeni proizvodi međusobno razlikuju. Takva proizvodnja nije serijska, već po radnim nalogima i višefazna. Osnovni je problem na koji način i prema kojem sustavu normativa kalkulirati vrijednost takvih proizvoda. U proizvodnom pogonu je u jednom vremenskom razdoblju izvršena opservacija i mjerenje utrošaka osnovnih resursa proizvodnje. Prvi je korak svrstati sve proizvedene elemente u skupine prema kriteriju njihove namjene. Drugi je korak izvršiti opservaciju i mjerenja utrošaka prema relevantnim vrstama troškova u jednom obračunskom razdoblju za koje postoji kvalitetna informacijska podloga. Treći je korak segmentirati skupine proizvoda u skupine proizvoda sa sličnim procesom (utroškom) rada radi pojednostavljenja sustava normativa i lakšeg pristupa kalkuliranju. Primjenom navedene metodologije istraživačkog rada uočene su nužnosti i zakonitosti u detektiranju ekvivalentnih veličina potrebnih za kalkuliranje vrijednosti proizvoda. Na primjeru jednog proizvoda izračunava se njegova vrijednost te na osnovi metodologije mjerenja donosi zaključak kako izgradnja sustava normativa prema ovim pravilima točnije vrednuje zalihe gotovih proizvoda i utječe na financijski rezultat.

Ključne riječi: sustav normativa, kompleksna industrija, opservacija i mjerenje, diobena kalkulacija s ekvivalentima.

JEL: M41

1. UVOD

Ciljevi su ovoga rada izrada sustava normativa koji služi u svrhu kalkulacija cijena proizvodnje i izrada obrasca diobene kalkulacije proizvoda u kompleksnim poslovnim sustavima s višefaznom proizvodnjom. „Kalkulacija cijene proizvodnje je postupak izračunavanja te cijene za proizvod ili uslugu na temelju učinjenih (stvarnih) ili anticipativnih troškova—(Belak, Brkanić i dr., 2000. 658. str.). „Proizvodnja je gospodarska djelatnost u kojoj se djelovanjem rada i opreme na sirovine i materijal stvaraju dobra i usluge—(Štahan, Baica i dr., 2010., 561. str.). Sustavi normativa manje-više poznati su iz različitih strukovnih knjiga ovisno o poduzetničkim djelatnostima u kojima se parametri takvih sustava žele primijeniti. Međutim, oni su općeniti i ovisno od slučaja do slučaja samo

¹ Periska d.o.o., za športsko-rekreacijske aktivnosti, H. D. Genschera 12, 32100, Vinkovci

vjerojatno primjenjivi. Postoje industrije u kojima je praktično nemoguće napraviti sustav normativa za koji bi se moglo reći da je općenit i primjenjiv u velikom broju slučajeva. Takve su industrije zapravo one koje se bave proizvodnjom proizvoda koji su različiti prema dimenzijama, težini, kvaliteti, pa, čak i kada su geometrijskim izmjerama jednaki, često se razlikuju prema svojim sastavnicama. Tu se često radi o specifičnim zahtjevima kupaca. Stoga je manje vjerojatan primjenjiv neki sustav normativa koji je općenit.

S druge strane, poduzeće ima priliku kreirati vlastiti sustav normativa pojedinih vrsta utrošaka specifično vezanih uz neki proizvodni proces i aktivnost. Najbolja prigoda da se takav sustav normativnih utrošaka izradi je mjerenje pri punoj iskorištenosti proizvodnih kapaciteta u određenom vremenskom razdoblju, odnosno u financijskom obračunskom razdoblju.

U ovome radu bit će obrađen teoretski pristup izradi jedinstvenog sustava normativa u poduzeću. Istraživački je rad napravljen u složenom i velikom poduzeću čija je djelatnost proizvodnja i montaža armirano-betonskih konstrukcija. Ta je vrsta djelatnosti posebice specifična. Specifičnost je proizvodnja jednog proizvoda, u ovom slučaju konstrukcije do čije konačne izrade postoji više faza proizvodnje, čiji su konstruktivni elementi toliko različiti po sastavu da je praktično nemoguće svrstati bilo koji proizvedeni element u neku skupinu istih proizvoda. U tom slučaju potrebno je svrstati proizvode u skupine prema kriteriju sličnosti u odnosu na njihovu namjenu. Svrstavanje proizvoda u skupine prema namjeni prvi je korak u izradi vlastitog sustava normativa.

Sljedeći korak je opservacija i mjerenje utrošaka u proizvodnji pri punoj iskorištenosti proizvodnih kapaciteta. Na osnovi mjerenja potrebno je detektirati ekvivalentne veličine nužne za kalkulacije cijena. Ekvivalentne veličine su relevantni troškovi materijala izraženi količinski i/ili vrijednosno. To su zapravo vrijednosti iz sustava normativa koji se treba dobiti mjerenjem. To su također i vrijednosti koje se množe.

Ekvivalent koji sadrže svi proizvodi je **prvi čimbenik** iz računске operacije množenja. Sljedeći korak je detektiranje svih drugih ekvivalenta, odnosno **drugih čimbenika** koji se množe s prvim ekvivalentom što ga sadrže svi proizvodi. Prvi je čimbenik uvijek normativni trošak izražen u nekoj jedinici mjere (kg, sat,...), a drugi je čimbenik trošak izražen u novčanoj jedinici (potrošni materijal, cijena sata rada...). Poduzeće u ovome slučaju treba pripremiti kvalitetnu informacijsku podlogu iz koje će se moći kreirati sustav normativa za kalkulacije cijena gotovih proizvoda.

Na primjeru iznimno kompleksne i teške industrije daje se doprinos uvijek aktualnoj i osjetljivoj problematici kalkulacija cijena. Ako se uzmu u obzir složene i kompleksne proizvodnje, može se konstatirati da će promatrani primjer zasigurno biti komplementaran i s mnogim drugim proizvodnjama. Zato bi pristup rješavanju problema na ovome primjeru vjerojatno bio i odgovor na probleme kalkulacija cijena gotovih proizvoda i njihovih normativnih utrošaka u sličnim industrijama.

Sada je moguće postaviti osnovnu hipotezu rada:

„Poduzeće kompleksne industrijske proizvodnje može izgraditi vlastiti kvalitetni sustav normativnih utrošaka na osnovi opservacije i mjerenja utrošaka u jednom obračunskom razdoblju pri pojavi pune iskorištenosti kapaciteta proizvodnje.“

2. Opis industrijske proizvodnje

Istraživački rad provodi se u proizvodnom pogonu armirano-betonskih elemenata koji se nakon privremenog skladištenja transportiraju na gradilište i montiraju u finalni proizvod, odnosno armirano-betonsku konstrukciju. Proizvodni pogon sadrži dva postrojenja za proizvodnju poluproizvoda: svjeđeg betona i povezane armature. Proizvodni pogon sadrži također dvije proizvodne linije: liniju armirano-betonskih elemenata (linija ABK) i liniju šupljih stropnih ploča (linija Echo). Sva su druga osnovna sredstva rada namijenjena pomoćnim operacijama (kranovi, damper vozilo,...) i čine opći trošak proizvodnje pogona. Na liniji ABK odvija se proizvodnja 12 skupina proizvoda (AB elemenata): nosači veliki, prenapregnuti nosači, ¶ ploče, stropne grede, krovne grede, kranske grede, krovne gredice, T – ukrute, H – ukrute, prenapregnute gredice, fasada, izolirani i poneki drugi manji galanterijski elementi. Na liniji Echo proizvode se samo šuplje stropne ploče. AB elementi se pojedinačno razlikuju prema dimenzijama, težini i sastavnicama. Ne postoji serijska proizvodnja niti jednog elementa, već proizvod ovisi o izvedbenom projektu. Svi se proizvedeni elementi privremeno skladište zbog tehnološkog procesa, a nakon toga transportom odvoze te na gradilištu montiraju u armirano-betonsku konstrukciju.

3. Dijagnoza problema i temeljne pretpostavke

Temeljni je problem u kalkuliranju cijene proizvoda. Svi su proizvodi različiti i ne postoji skupina serijskih proizvoda. Zbog toga ne postoji općenit i primjenjivi sustav normativa. Prvo je potrebno u rješenu ovoga problema svrstati proizvode u skupine u kojima su najbliđnji prema namjeni. Zatim je potrebno uočiti jedan ili više zajedničkih prvih ekvivalenata svakom proizvodu. Ekvivalent je neki utrošak koji je zajednički svim proizvodima, a različit po svakom pojedinom utrošku. To su zapravo elementi sustava normativa. Prvi su ekvivalenti uvijek izraženi u količinskoj jedinici mjere (kg, sat, lit, m,...), a to su prvi čimbenici u računskoj operaciji množenja. Sljedeće je uočiti sve druge ekvivalente (druge čimbenike) koji se množe s prvim ekvivalentom. Drugi su ekvivalenti utrošci resursa proizvodnje izraženi vrijednosno u novčanim jedinicama (rad, materijali, amortizacija...). Međutim, ako je drugi ekvivalent izražen u jedinici mjere, tada je nužno pretpostaviti i treći ekvivalent koji mora biti izražen vrijednosno.

Nameće se pitanje: „Kako odabrati prve i druge ekvivalente?—Prvi su ekvivalenti normativni utrošci izraženi u količinskoj jedinici mjere (nenovčanoj), a to su zapravo jedan ili više utrošaka u proizvodu koji su prema udjelu svih utrošaka **najznačajniji**. U primjeru na kojem se temelji istraživački rad to su armatura (kg) i beton (m³). To su utrošci čiji iznos predstavlja najznačajniji udio troška u ukupnoj cijeni koštanja proizvoda AB elementa. Drugi su ekvivalenti utrošci koji ovise o prvom ekvivalentu, a čiji je iznos relevantan za kalkulacije cijena proizvoda.

4. Eksperiment, opservacija i mjerenje

Eksperimentalne metode koje se primjenjuju su **opservacija i mjerenje** u proizvodnji AB elemenata. Opservacijom se promatraju pojave u proizvodnji tijekom određenog vremenskog razdoblja pri kojem je postignut puni kapacitet proizvodnje. Mjerali su se razni utrošci resursa u proizvodnji različitih skupina proizvoda. **Prvi se ekvivalenti ne mjere jer su zadani sastavnicom proizvoda**. Poznati su osnovni utrošci proizvoda prema radioničkom nacrtu (armatura i beton) i njihov se utrošak evidentira

izdatnicom sa skladišta sirovina i materijala istog trenutka kada se proizvod zaprima na skladište gotovih proizvoda. Međutim, neophodno je mjeriti sve druge relevantne utroške koji ne mogu biti sastavnica proizvoda, a to su izravni rad, pomoćni materijali, maziva, električna energija i dr.

Sustav normativa bit će primjenjiviji ako je više pojednostavljen. Ovdje se postavlja važno pitanje: „Što je zajedničko proizvodima koji su različiti prema dimenzijama, težini i sastavnicama?— Pitanje mora dati odgovor koji će pojednostavniti sustav normativa. Zato je najvažniji **kriterij za segmentiranje različitih skupina proizvoda onaj koji najviše pojednostavljuje pristup kalkuliranju cijena.** Kriterij je utrošak koji će se utvrditi mjerenjem.

5. Rezultati mjerenja

U opservaciji koja je provedena u proizvodnji AB elemenata na liniji ABK izmjerene su sljedeće veličine utrošaka koji nisu u sastavnici proizvoda:

SIROVINE I MATERIJALI (koji nisu u sastavnici proizvoda) = 222.305,71 kn

$$\Rightarrow 2. \text{ ekvivalent} = 27,51 \text{ kn} / \text{ m}^3$$

Ovoj vrsti troškova pripadaju razne sirovine i materijali proizvodnje koji ne ulaze u osnovnu sastavnicu proizvoda. Ovi su materijali opći varijabilni troškovi proizvodne linije. Uglavnom se troše radi prepravaka i održavanja. Evidentirani su izdatnicama sa skladišta sirovina i materijala prema mjestu troška linije ABK. Takvi su materijali npr. željeza plosnata, željeza kutna, vijci, matice, podložne pločice, boja temeljna crvena, oplata blažuj, gips, daska jelova, nitro razrjeđivači, čavli i sl.

POMOĆNI MATERIJALI, MAZIVA I SITNI INVENTAR = 66.221,69 kn

$$\Rightarrow 2. \text{ ekvivalent} = 8,19 \text{ kn} / \text{ m}^3$$

Ovoj vrsti troškova pripadaju razni materijali i maziva i ostali potrošni materijali. Takvi su materijali rukavice, hoble, paste za ruke, ulje za podmazivanje kalupa, traka teflon, sijalice, voda destilirana, obrasci za evidenciju proizvodnje i sl.

REZERVNI DIJELOVI PROIZVODNE LINIJE ABK= 21.737.65 kn

$$\Rightarrow 2. \text{ ekvivalent} = 2,69 \text{ kn} / \text{ m}^3$$

Ovom iznosu troškova pripadaju isključivo rezervni dijelovi proizvodne linije ABK. U kalkulaciji nisu posebno izdvojeni rezervni dijelovi viličara, kрана, kotlovnice ili recimo betonare, već oni sa drugim troškovima tvore opće troškove proizvodnje ili su uračunati u cijenu poluproizvoda. Iz tog su razloga troškovi ukupnih rezervnih dijelova ostalih osnovnih sredstva rada pogona znatno veći od rezervnih dijelova proizvodnih linija. Evidentirani su izdatnicama sa skladišta sirovina i materijala i rezervnih dijelova prema mjestu troška linije ABK.

RAD KOOPERANATA = 172.365,81 kn

$$\Rightarrow 2. \text{ ekvivalent} = 21,33 \text{ kn} / \text{m}^3$$

Rad kooperanata je trošak kupljenih usluga rada. Ove se usluge uglavnom odnose na usluge pomoćnog rada u pripremi proizvodnih osnovnih sredstava. Trošak je evidentiran ulaznim računom šifriranim na mjesto troška linije ABK.

VANJSKO ODRŤAVANJE = 16.565,87 kn

$$\Rightarrow 2. \text{ ekvivalent} = 2,05 \text{ kn} / \text{m}^3$$

OdrŤavanje je trošak kupnje usluge raznih popravaka osnovnih sredstava rada na proizvodnim linijama. Trošak vanjskih usluga odrŤavanja viličara, kranova i vozila tvori opći trošak proizvodnje, dok trošak vanjskih usluga odrŤavanja betonare ili armiračnice ulazi u cijenu poluproizvoda. Ovaj se trošak odnosi na odrŤavanje linije ABK. Evidentiran je ulaznim računom šifriranim na mjesto troška linije ABK.

USLUGE TRANSPORTA I GRAĐEVINSKE MEHANIZACIJE ZA AB ELEMENTE U TVORNIČKOM KRUGU = 120.243,94 kn

$$\Rightarrow 2. \text{ ekvivalent} = 14,88 \text{ kn} / \text{m}^3$$

Ovaj je trošak vanjska usluga pretovara AB elemenata građevinskom mehanizacijom i transportom unutar tvorničkog kruga. Trošak se ne odnosi na transport i ugradnju AB elemenata na gradilištima. Troškovi su evidentirani ulaznim računima šifriranim na mjesto troška linije ABK.

BRAVARSKE USLUGE ZA LINIJU ABK = 903.346,93 kn

$$\Rightarrow 2. \text{ ekvivalent} = 111,77 \text{ kn} / \text{m}^3$$

Ovaj su trošak vanjske usluge bravarskih radova u fazi priprema kalupa za betoniranje AB elemenata. Troškovi su evidentirani ulaznim računima šifriranim na mjesto troška linije ABK.

***Zajedničko je svim navedenim vrstama troška što su one izražene vrijednosno i nisu pogodne za segmentiranje skupina proizvoda i pojednostavljenje sustava normativa.**

TROŠAK RADA BETONIRACA ZA LINIJU ABK = 1.035.030,05 kn

Rad betoniraca je trošak plaća nastalih u proizvodnji AB elemenata. Rad se odnosi isključivo na liniju ABK na kojoj se proizvode AB elementi. Betonirci ne rade na drugoj liniji Echo. U promatranom obračunskom razdoblju evidentiran je ukupan fond sati betoniraca i njihov ukupni iznos troška plaća. Na osnovi toga izračuna se prosječna cijena rada po satu. Izmjeren je izravni rad betoniraca u proizvodnji svih 12 skupina proizvoda (AB elemenata) tijekom promatranog razdoblja u odnosu na količinu betona u proizvodima (h/m^3): stupovi, nosači veliki, prenapregnuti nosači, ¶ ploče, stropne grede, krovne grede, kranske grede, krovne gredice, T – ukrute, H – ukrute, prenapregnute gredice i fasada izolirana. Mjerenjem je utvrđeno da je za određene skupine proizvoda izravni rad / m^3 betona

srazmjerno jednak. Za druge pak veći. Čimbenikom **a** označeni su elementi za čiju je proizvodnju utrošen najmanji fond izravnih sati rada. To je bazni indeks 1 (stupovi, nosači veliki i ¶ ploče). Za druge skupine proizvoda izravni sati rada su za 20 % veći u odnosu na one za koje se uzima bazni indeks (stropne grede, krovne grede, T – ukrute i kranske grede). Za prenapregnute nosače utroši se 80 % više izravnih sati rada u betoniranju. Za krovne gredice utroši se dva puta više izravnih sati rada u betoniranju. U najsloženiji proces betoniranja utroši se tri puta više izravnih sati rada (H – ukrute, prenapregnuti nosači i fasada izolirana). Međutim, osim izravnih sati rada postoje i neizravni troškovi rada (priprema kalupa, čišćenje kalupa, linije i sl.). Također, tu su i sati godišnjeg odmora, bolovanja i sl. Sve su to sati proizvodnje i trošak konverzije u cijenu zalihe. Cilj mjerenja je izračunati ekvivalentni iznos ukupnih sati rada betoniraca u odnosu na utrošenu količinu betona za pojedine skupine proizvoda. Budući da su sad poznate sve relevantne veličine, moguće je izračunati drugi ekvivalent koji je kriterij za segmentiranje proizvoda. Taj se drugi ekvivalent izražava u jedinici mjere što nužno podrazumijeva i postojanje trećeg ekvivalenta u novčanoj jedinici. Upravo iz ove pojave nameće se zakonitost:

UKUPNI TROŠKOVI PLAĆA BETONIRACA LINIJE ABK = 1.035.030,05 kn

UKUPAN BROJ SATI RADA BETONIRACA LINIJE ABK = 35605 h

UKUPAN UTROŠAK BETONA NA LINIJI ABK = 8080,91 m³

Tablica 1: Grupiranje skupina proizvoda radi pojednostavljenja sustava normativa

GRUPIRANJE SKUPINA PROIZVODA PREMA KRITERIJU (DRUGOM EKVIVALENTU) KOJI POJEDNOSTAVLJUJE SUSTAV NORMATIVA				
RAZVRSTANI ELEMENTI PO KRITERIJU NAJVAŢNIJEG DRUGOG EKVIVALENTA	UKUPNO BETON m³	UKUPNO TROŠAK kn	kn/m³	2. ekvivalent (h/m³)
I= 3470,89 m ³ x a Stupovi, nosači veliki i ¶ ploče	3470,89	298.461,83	85,99	2,96
II= 1599,31 m ³ x 1,2a = 1919,17 m ³ x a Stropne grede, krovne grede, T-ukrute i kranske grede	1599,31	165.032,80	103,19	3,55
III = 718,04m ³ x 2a = 1436,07 m ³ x a Krovne gredice	718,04	123.488,52	171,98	5,92
IV = 940,91 m ³ x 3a = 2822,72 m ³ x a H-ukrute, prenapregnute gredice i fasada izolirana	940,91	242.726,55	257,97	8,87
V = 1351,77 m ³ x 1,8a = 2433,18 m ³ x a Prenapregnuti nosači	1351,77	205.320,35	151,89	5,23
UKUPAN IZNOS TROŠKA BETONA U kn I + II + III + IV + V = 727.241,42 kn		1.035.030,05		
12082,03 m ³ x a = 1.035.030,05 kn				
a = 1.035.030,05 kn / 12082,03 m ³ = 85,99 kn / m ³	85,99 kn / m³		85,99	
a = 1.035.030,05 kn / 35605 h = 29,07 kn/h				
a = 3. ekvivalent = 29,07 kn / m³				

AMORTIZACIJA LINIJE ABK = 220.123,99 kn

$$\Rightarrow 2. \text{ ekvivalent} = 27,24 \text{ kn} / \text{ m}^3$$

Amortizacija je porezno priznati rashod, a u ovome se slućaju odnosi na amortizaciju linije ABK za proizvodnju AB elemenata. Amortizacija ostalih osnovnih sredstava poput kranova, zgrade, vilićara, betonare uraćunata je ili u opći trošak proizvodnje ili u cijenu poluproizvoda. Trošak je evidentiran prema mjestu troška.

LABORATORIJ ZA LINIJU ABK = 269.255,92 kn

$$\Rightarrow 2. \text{ ekvivalent} = 33,32 \text{ kn} / \text{ m}^3$$

Ovoj vrsti troška pripadaju troškovi slućbe laboratorija i slućbe kontrole kvalitete u aktivnostima tvornićkog sustava kontrole kvalitete. Trošak je evidentiran radnim nalozima laboratorija prema mjestu troška linije ABK.

OPĆI TROŠKOVI PROIZVODNJE ZA LINIJU ABK = 1.419.418,02 kn

$$\Rightarrow 2. \text{ ekvivalent} = 175,63 \text{ kn} / \text{ m}^3$$

Opći troškovi proizvodnje su troškovi koji se prema *MRS 2 Zalihe* nazivaju još i troškovima konverzije, odnosno *troškovima zaliha* što znaći da se uraćunavaju u vrijednost cijene gotovih poluproizvoda i proizvoda na zalihi. Ovoj vrsti troškova pripadaju svi već nabrojeni opći troškovi osnovnih sredstava zajedno s općim troškovima proizvodnog menadžmenta jer se smatra da su svi ovi troškovi utjecali da se gotov poluproizvod i/ili proizvod dovede na sadašnju lokaciju skladišta u sadašnjem fizićkom stanju. Opći troškovi proizvodnje evidentirani su na jednom mjestu troška izdatnicama, radnim nalozima, ulaznim raćunima...

Opći troškovi uprave su prema svojoj prirodnoj vrsti troškovi razdoblja i ne smiju se uraćunavati u vrijednost zaliha gotovih poluproizvoda, proizvoda i nedovršene proizvodnje. Ovi troškovi terete izravno prihode promatranog obraćunskog razdoblja i njihov se trošak pokriva bruto marćom na cijenu gotovog proizvoda.

6. Izrada diobene kalkulacije s ekvivalentnim brojevima za proizvode kompleksne industrije

DIOBENA KALKULACIJA S 3 EKVIVALENTNA BROJA KALKULACIJA CIJENE ZA AB NOSAČ VELIKI							
čimbenik iskorištenosti = 100 %							
OPIS	JM	1. ekvivalent	2. ekvivalent	3. ekvivalent	trošak zalihe	ukupni troškovi	%
MATERIJAL		količina	cijena ili količina	cijena	14.630,49	14.630,49	73,15
beton C 30/37	m ³	7	564,48		3.951,36	3.951,36	19,76
armatura GA i RA	kg	1820	5,72		10.410,40	10.410,40	52,05
ostale sirovine i materijali	kn		27,51		192,57	192,57	0,96
rezervni dijelovi linije ABK	kn		2,69		18,83	18,83	0,09
pomoćni materijal i mazivo	kn		8,19		57,33	57,33	0,29
TROŠAKVANJSKIH USLUGA					1.050,21	1.050,21	5,25
rad kooperanata u proizvodnji	kn		21,33		149,31	149,31	0,75
vanjsko održavanje	kn		2,05		14,35	14,35	0,07
transport i mehanizacija u tvor. krugu	kn		14,88		104,16	104,16	0,52
bravarske usluge	kn		111,77		782,39	782,39	3,91
AMORTIZACIJA I LABORATORIJ	kn				423,92	423,92	2,12
amortizacija linije ABK	kn		27,24		190,68	190,68	0,95
laboratorij	kn		33,32		233,24	233,24	1,17
TROŠAK RADA					602,33	602,33	3,01
Rad (2. ekvivalent i 3. ekvivalent)	h		2,96	29,07	602,33	602,33	3,01
OPĆI TROŠKOVI					1.229,41	3.293,89	16,47
opći troškovi pogona	kn		175,63		1.229,41	1.229,41	6,15
troškovi razdoblja na troškove zalihe	kn		11,51%			2.064,48	10,32
UKUPNO ZA AB ELEMENT	kn				17.936,36	20.000,84	100,00
trošak zaliha gotovih proizvoda	kn/kom				17.936,36		troškovi u bruto marži
neto prodajna cijena fco skladište	kn/kom					20.000,84	
trošak transporta do gradilišta	kn/kom					3.000,00	15,00%
trošak montaže na objektu	kn/kom					1.500,00	7,50%
neto vrijednost ugovorene cijene	kn/kom					24.500,84	22,50%
UGOVORNA CIJENA PROIZVODA	kn/kom					27.000,00	10,20%

Tablica 2 : Diobena kalkulacija s 3 ekvivalentna broja

7. ZAKLJUČAK

Opservacijom i mjerenjem pri pojavi pune iskorištenosti kapaciteta proizvodnje moguće je izgraditi vlastiti sustav normativnih utrošaka za proizvodnju čiji su proizvodi uvijek različiti prema dimenzijama, težini i sastavnicama (kvaliteti). Nužna je kvalitetna informacijska podloga o utrošcima prema prirodnim vrstama troška i mjestima troška za promatrano obračunsko razdoblje. Sustav takvih normativa bit će u praksi primjenjiv samo ako se što više pojednostavi. Pojednostavljenje sustava normativa nužno podrazumijeva sljedeći redoslijed:

1. svrstavanje proizvoda u skupine prema kriteriju namjene,
2. uočavanje ključnog utroška (kriterija) prema kojemu postoji sličnost ili istovjetnost u proizvodnji različitih skupina proizvoda,
3. segmentiranje skupina proizvoda prema kriteriju sličnosti ili istovjetnosti proizvodnje,
4. izračun normativnih utrošaka mjerenjem u promatranom razdoblju.

U istraživačkom radu uočena je sljedeća zakonitost:

„Budući da proizvodi nisu serijske izrade, postupak izračunavanja cijena nužno podrazumijeva postojanje ekvivalentnih odnosa između pojedinih utrošaka. Prvi ekvivalenti su uvijek materijalni elementi sastavnice proizvoda izraženi u količinskoj jedinici mjere. Drugi ekvivalenti su cijene prvih ekvivalenata i svi drugi relevantni utrošci iz sustava normativa izraženi također vrijednosno u novčanoj jedinici. Postoji samo jedan utrošak koji je kriterij za segmentiranje skupina proizvoda i pojednostavljenje sustava normativa. Taj je utrošak izražen i količinski kao drugi ekvivalent i vrijednosno kao treći ekvivalent.“

Pristup kalkuliranju cijene proizvodnje na osnovi spomenute metodologije utječe na manja odstupanja u razlici između vrijednosti proizvodnje i troškova koji nisu uračunati u cijene gotovih proizvoda, a prema MRS 2 su trebali biti. Također, spomenuta metodologija izrade sustava normativa i kalkulacija cijena proizvodnje vodi točnijem vrednovanju zaliha gotovih proizvoda što utječe na konačni financijski rezultat poduzeća. Najvažnija korist za poduzeće je u točnijem kalkuliranju prodajnih cijena što znatno smanjuje rizike od pogrešnog kalkuliranja i gubitaka nastalih zbog takvih pogrešaka.

SUMMARY

The aim of this paper is to develop a system of norms in complex industries that are not applicable to a general system of norms, which serves the purpose of calculating the value of a product. In this case, a company can build its own system of norms, and the best way and time to do that is the full utilization of production capacity. The study was conducted at a production plant for the production of reinforced - concrete elements at full utilization of production capacity. The specificity of the production is that all manufactured products differ. Such production is not serial but based on work orders and polyphase. The basic problem is how to calculate the value of such products and under which system of norms. The observation and measurement of the consumption of basic resources of production were carried out in the plant in a period of time. The first step was to classify all the generated elements into groups according to their purpose. The second step was to make the observation and measurement of expenditure under the relevant types of expenses in an accounting period for which there was a high-quality information base. The third step was to segment a group of

products in product groups with a similar process (expenditure) to simplify the system of norms and make an access to calculating easier. In applying the above methodology and research work the necessity and legality in the detection of equivalent size necessary to calculate the value of products was observed. On an example of a product, its value is calculated and based on the methodology of measurement a conclusion is made on how the construction of norms according to these rules accurately measures inventories of finished goods and affects financial performance.

Key words: *system of norms, complex industry, observation and measurement, divider calculations with equivalent.*

JEL: M41

LITERATURA:

1. Štahan M., Baica N., Bičanić N. i dr., 2010. *Računovodstvo trgovačkih društava*, Sv. Ivan Zelina, TEB.
2. Belak V., Brkanić S., Brkanić V. i dr., 2000. *Računovodstvo poduzetnika*, Zagreb, RRiF.
3. Belak V., 2009. *Računovodstvo proizvodnje*, Zagreb, RRiF.
4. Knez-Riedl J., 2007. *Benchmarking and Controlling*, Rijeka, Ekonomski fakultet Rijeka.

Doc. dr. sc. Suvad Isaković¹

Vanr. prof. dr. Bahrija Umihanić²

ZNAČAJ KOMPETENCIJA MENADŽERA NA ŽIVOTNI CIKLUS MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

SAŽETAK

Pretpostavka da kompetencije menadžera predstavljaju jednu od najznačajnijih determinanti koje utječu kako na rast, tako i na životni ciklus malih i srednjih preduzeća, bila je polazna osnova za provođenje ovog istraživanja. Dakle, ovaj rad se fokusira na utvrđivanje utjecaja kompetencija top menadžera na životni ciklus malih i srednjih preduzeća. Kako bismo utvrdili stvarni utjecaj kompetencija top menadžera na životni ciklus preduzeća, odabran je stratificirani uzorak od 200 malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH. Nakon odabira indikatora rasta malih i srednjih preduzeća, identificirano je 15 malih i srednjih preduzeća koja su, u posmatranom periodu od tri godine, zabilježila statistički značajan rast. Primjenom Aditívne metodologije za identificiranje kompetencija menadžera, i nakon analize rezultata istraživanja, utvrđeno je da kompetencije menadžera ne determiniraju statistički značajno na životni ciklus malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.

Ključne riječi: kompetencije, menadžeri, mala i srednja preduzeća.

JEL: M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting.

O - Economic Development, Technological Change and Growth.

1. UVOD

Životni ciklus preduzeća karakterizira njegov rast, koji predstavlja proces kontinuiranih pozitivnih poslovnih aktivnosti, iskazanih kroz finansijske, strateške, strukturne i organizacijske aspekte (Wickham, 1998). Naime, finansijski rast preduzeća podrazumijeva povećanje bruto prihoda, neto profita i materijalnih sredstava. Strateški rast preduzeća odnosi se na način reagiranja preduzeća u svom poslovnom okruženju, odnosno na koji način preduzeće razvija svoje konkurentske sposobnosti u odnosu na postojeću konkurenciju. Strukturni rast predstavlja način na koji se preduzeće interno organizira u pogledu odgovornosti, hijerarhijske komunikacije i kontrole sistema. Organizacijski rast preduzeća posmatra promjene u preduzeću s aspekta strukture preduzeća, organizacijske kulture, uloge preduzetnika i njegovog stila vođenja preduzeća, te stepena razvijenosti kompetencija ljudskih resursa, koji se iskazuju kroz njihov nivo znanja, vještina i sposobnosti.

Ovako strukturirani i složeni aspekti poslovnih promjena predstavljaju ključnu razliku između brzorastućih preduzeća i preduzeća koja stagniraju u svom rastu. Analizirajući makroekonomske pokazatelje bosanskohercegovačke privrede (Godišnji izvještaj Centralne banke BiH, 2010), možemo izvući porađavajuće zaključke, koji upućuju na kontinuirano stagniranje bosanskohercegovačke

¹ ITC d.o.o., Zmaja od Bosne bb, Zenica, Bosna i Hercegovina

² Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli, Univerzitetska br. 8., Bosna i Hercegovina

privrede, odnosno bosanskohercegovačkih preduzeća. Na osnovu navedenih premisa, definirali smo problemsko pitanje ovog istraživanja, koje glasi: *Da li su kompetencije menadžera koji vode mala i srednja preduzeća ključna determinanta njihovog rasta, odnosno da li kompetencije top menadžera statistički značajno utječu na životni ciklus malih i srednjih preduzeća?*

Identificirani problem istraživanja implicira centralnu hipotezu istraživanja koja glasi: *Kompetencije top menadžera determiniraju pozitivne poslovne aktivnosti malih i srednjih preduzeća i tako direktno utječu na životni ciklus preduzeća.*

Kako bismo odgovorili na postavljeno problemsko pitanje i provjerili postavljenu hipotezu istraživanja, definirali smo opći cilj istraživanja, koji glasi: *Utvrđiti nivo kauzaliteta između životnog ciklusa malih i srednjih preduzeća i kompetencija top menadžera.* Pored općeg cilja istraživanja, definirali smo četiri operativna cilja: 1) Odabrati indikatore koji ukazuju na kompetentnost menadžera, 2) Odabrati metodologiju za identificiranje životnog ciklusa, 3) Istražiti nivo kompetentnosti menadžera malih i srednjih preduzeća, 4) Utvrđiti kauzalitet između indikatora životnog ciklusa i indikatora kompetencija menadžera.

U ovom radu primijenjene su prikladne istraživačke i naučne metode, od kojih izdvajamo: induktivnu metodu, deduktivnu metodu, metodu analize, metodu sinteze, komparativnu metodu i statističke metode. Za izbor preduzeća odabran je stratificirani uzorak, koji se sastoji od 200 malih i srednjih preduzeća, te top menadžera koji vode ta preduzeća. Nakon kontrole popunjenih upitnika odbačen je 51 upitnik, nakon čega je ostalo 149 upitnika za koje smatramo da predstavljaju reprezentativni uzorak. Za instrument prikupljanja primarnih podataka odabran je „upitnik—Kao način prikupljanja primarnih podataka korišten je „lični intervju—s top menadžerima odabranih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.

2. Indikatori kompetencija menadžera i životnog ciklusa preduzeća

Kako bismo utvrdili indikatore menadžerskih kompetencija, istražene su statistički značajne razlike između „uspješnih—i „neuspješnih— malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH. Primjenom neparametarskog t-testa (tabela 1) utvrđeno je postojanje statistički značajne razlike između „uspješnih—i „neuspješnih— proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH, što je predstavljeno u niže navedenim indikatorima koji određuju životni ciklus preduzeća (Adiđes, 2007) :

Tabela 1. Različitosti između „uspješnih—i „neuspješnih—malih i srednjih preduzeća u F BiH

Pojedinačni sintetički faktori životnog ciklusa-LCS preduzeća												
t-test	FCI	FT	FHR	FFA	CCI	CT	CHR	CFA	F	C	LCS	LCSP
p<0,05	,540	,004	,273	,292	,034	,113	,326	,024	,042	,006	,053	,137

Na osnovu rezultata t-testa u Tabeli 1 zaključujemo da postoji statistički značajna razlika između „uspješnih—i „neuspješnih—malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH. Naime, u sljedećim indikatorima životnog ciklusa: FT - Fleksibilnost transformacija vrijednost p<0,05; CCI - Kontroliranost klijenata vrijednost p<0,05; CFA - Kontroliranost finansija i računovodstva vrijednost p<0,05; F - Ukupna fleksibilnost vrijednost p<0,05; C - Ukupna kontroliranost vrijednost p<0,05. Međutim, u sljedećim varijablama: FCI (Fleksibilnost klijenata) vrijednost p>0,05; FHR (Fleksibilnost ljudskih resursa) vrijednost p>0,05; FFA (Fleksibilnost finansija i računovodstva) vrijednost p>0,05; CT (Kontroliranost transformacija) vrijednost p>0,05; CHR (Kontroliranost

ljudskih resursa) vrijednost $p > 0,05$; LCS - Ťivotni ciklus preduzeća vrijednost $p > 0,05$; LCSP - Raspon Ťivotnog ciklusa preduzeća vrijednost $p > 0,05$; ne postoji statistiċki znaċajna razlika izmeċu „uspješnih—i „neuspješnih—proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.

Navedeni pokazatelji iz Tabele 1 upućuju na zaključak da postoji statistiċki znaċajna razlika izmeċu „uspješnih—i „neuspješnih—proizvodnih malih i srednjih preduzeća u razvijenosti podsistema fleksibilnosti i kontroliranosti u preduzeću, na osnovu ċega su identificirane kompetencije koje su neophodne menadžerima za izgradnju fleksibilnosti i kontroliranosti preduzeća, kako je predstavljeno na Slici 1.

Za razvijenost indikatora fleksibilnosti i kontroliranosti u preduzećima, neophodne su specifiċne menadžerske kompetencije, koje se mogu podijeliti prema ulogama PAEI menadžera (Adiċes, 2004), kako je predstavljeno u Tabeli 2.

Tabela 2. Potrebne menadžerske uloge za razvijanje indikatora Ťivotnog ciklusa

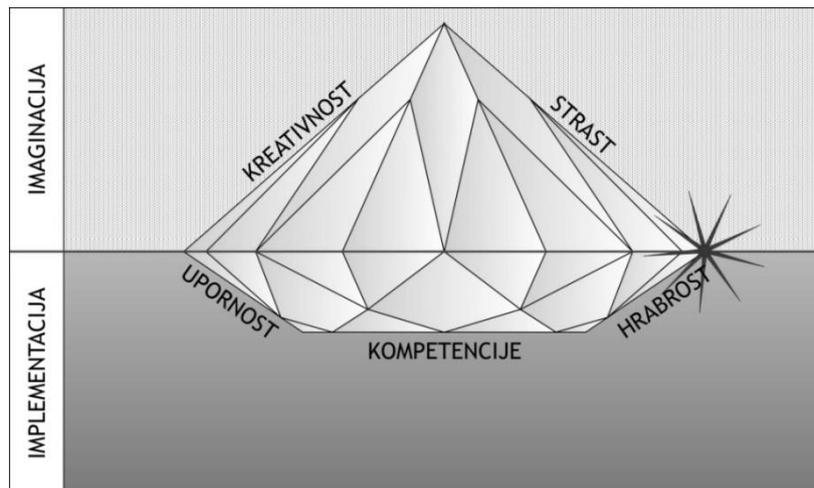
Indikator Ťivotnog ciklusa	Uloge menadžera
FT – Fleksibilnost transformacija	E - Preduzetnik I - Integrator
F – Ukupna fleksibilnost	E - Preduzetnik I - Integrator
CCI – Kontroliranost kupaca	A - Administrator P - Proizvoċaċ
CFA – Kontroliranost finansija i raċunovodstva	A - Administrator P - Proizvoċaċ
C – Ukupna kontroliranost	A - Administrator P - Proizvoċaċ

Izvor: Prilagoċeno prema: Adiċes. I. 2004. Upravljanje Ťivotnim ciklusom preduzeća, str.378.

Kako je prikazano u Tabeli 2, vidimo da su za indikatore Ťivotnog ciklusa FT i F neophodne uloge menadžera E-Preduzetnika i I-Integratora. Dakle, za ove indikatore Ťivotnog ciklusa menadžerima su potrebne kompetencije Preduzetnika i Integratora. Meċutim, za indikatore Ťivotnog ciklusa CCI, CFA i C, neophodne su kompetencije A-Administradora i P-Proizvoċaċa.

Kompetentnost menadžera, pored kompetencija, ċine i specifiċne osobnosti menadžera, u koje spadaju: kreativnost, strast, hrabrost i upornost. Faktore koji svojom uravnoteženom razvijenošću ċine kompetentnost menadžera moċemo predstaviti u obliku dijamanta, kako je prikazano na Slici 1. (Isaković, 2010).

Slika 1. Dijamant kompetentnosti



Izvor: Isaković, S. 2010. Utjecaj kompetencija menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u FBiH, Doktorska disertacija, str.188.

Uspješnost menadžera zavisi od uspostavljene ravnoteže, raspoređene u obliku dijamanta, koja se sastoji od skupa kompetencija i osobnosti menadžera. Na Slici 1 prikazan je oblik dijamanta, podijeljen u dvije zone: 1) Zona imaginacije; u okviru koje se nalaze tačke kreativnosti, strasti, hrabrosti i upornosti menadžera. 2) Zona implementacije; u okviru koje menadžer, potaknut strašću, hrabro preuzima rizik, integriše kompetencije iskazane u skupu svojih specifičnih znanja, vještina i sposobnosti. Međutim, za konačnu realizaciju ideje potrebna je upornost i samopouzdanost menadžera, čime se stvara „Dijamant kompetentnosti“.

3. Analiza povezanosti životnog ciklusa preduzeća i indikatora kompetencija menadžera

Kako bismo utvrdili povezanost profila menadžera PAEI (Proizvođač, Administrator, Preduzetnik i Integrator) i životnog ciklusa preduzeća LCS, provedena je korelaciona analiza. Pored životnog ciklusa - LCS preduzeća i profila PAEI menadžera, u Tabeli 3 predstavljeni su i rezultati korelacione analize raspona životnog ciklusa i PAEI profila menadžera.

Tabela 3. Povezanost životnog ciklusa s ulogama menadžera

Dvosmjerni test 2-tailed	Uloge menadžera			
	P	A	E	I
LCS r	-,123	-,060	-,208	-,224
LCS Sign. p<0,05	,502	,743	,254	,218
LCSP r	,299	,145	,484	-,224
LCSP Sign. p<0,05	,097	,430	,005	,218

Legenda: LCS – Životni ciklus preduzeća; LCSP – Raspon životnog ciklusa.

Koeficijent korelacije između životnog ciklusa - LCS i P uloge (Proizvođač) iznosi $r = -,123$. Korelacija ovih dviju varijabli predstavlja nikakvu ili beznačajnu povezanost. Koeficijent korelacije između životnog ciklusa - LCS i uloge A (Administrator) iznosi $r = -,060$ i predstavlja stvarnu značajnu negativnu povezanost između ovih dviju varijabli. Dakle, smanjivanjem preduzetničkih aktivnosti koje uzrokuju starenje preduzeća, povećava se broj administrativnih kontrolnih procesa u preduzeću.

Koeficijent korelacije između životnog ciklusa - LCS i uloge E (Preduzetnik) iznosi $r = -,208$, što znači da postoji negativna lahka povezanost ovih dviju varijabli, ali ne postoji statistički značaj ove korelacije. Koeficijent korelacije između životnog ciklusa - LCS i uloge I (Integrator) iznosi $r = -,224$, što znači da postoji lahka povezanost ovih dviju varijabli, ali i ovom slučaju ne postoji statistička značajnost korelacije.

Na osnovu navedenih rezultata može se izvući zaključak da nivo kompetencija top menadžera malih i srednjih preduzeća, prema pojedinačnim ulogama PAEI, ne posjeduje statistički značajnu korelaciju za životnim ciklusom – LCS. Dakle, na osnovu ovih pokazatelja zaključujemo da je centralna hipoteza istraživanja opovrgnuta.

Posmatrajući rezultate iz Tabele 3 o povezanosti životnog ciklusa - LCSP i uloge E (Preduzetnik) menadžera, gdje koeficijent korelacije ovih varijabli iznosi $r = ,484$, što predstavlja stvarnu značajnu povezanost, možemo zaključiti da ova povezanost ukazuje da su kompetencije menadžera za ulogu Preduzetnika–E, koje su neophodne u sljedećim fazama životnog ciklusa preduzeća: Udvaranje, Doba povića, i Stabilnost. Preduzetničke kompetencije su, u odnosu na druge kompetencije, više potrebne i u fazi Stabilnosti životnog ciklusa preduzeća, kada se osjeti nedostatak ideja i preduzetničkog duha u preduzeću.

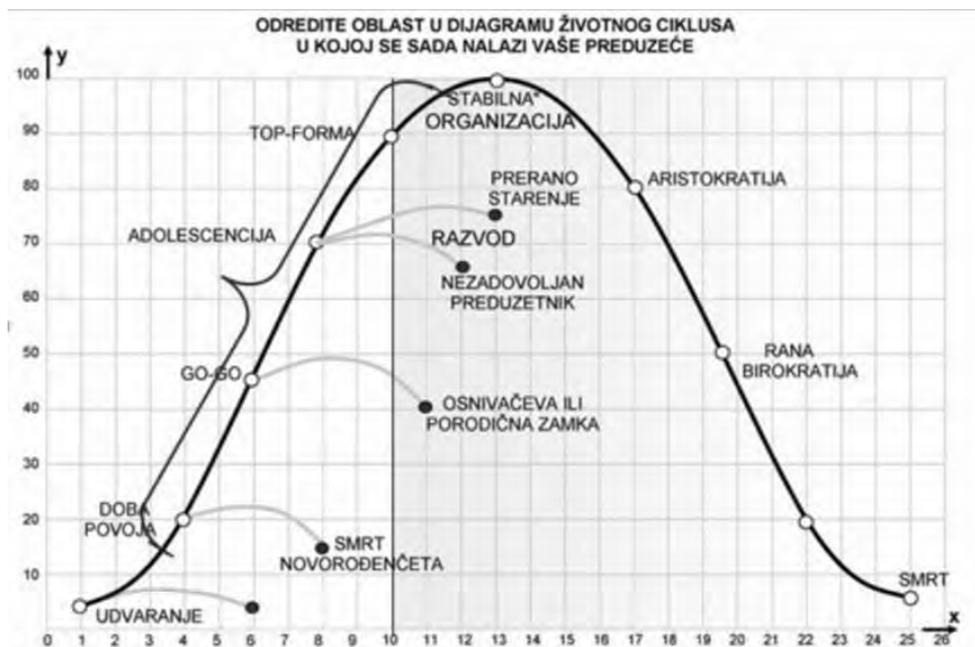
4. Analiza povezanosti sintetičkih faktora životnog ciklusa preduzeća i kompetencija menadžera

Prema Adiđesovom modelu životnog ciklusa preduzeća, preduzeća tokom rasta prolaze određene životne faze. Naime, kako bi preduzeće uspješno raslo, neophodno je da postigne uravnoteženost podсистema fleksibilnosti i kontroliranosti. Prema autoru modela životnog ciklusa preduzeća (Adiđes, 2007), u podсистeme fleksibilnosti ubrajaju se: 1) Fleksibilnost prema klijentima FCI, 2) Fleksibilnost transformacija FT, 3) Fleksibilnost ljudskih resursa FHR, 4) Fleksibilnost finansija i računovodstva FFA, 5) Ukupna fleksibilnost F.

U podсистeme kontroliranosti ubrajaju se: 1) Kontroliranost rada s klijentima CCI, 2) Kontroliranost transformacija CT, 3) Kontroliranost ljudskih resursa CHR, 4) Kontroliranost finansija i računovodstva CFA, 5) Ukupna kontroliranost C.

Nivo razvijenosti podсистema fleksibilnosti i kontroliranosti određuje mjesto preduzeća na krivoj životnog ciklusa – LCS (Adiđes, 2007). Uzimajući u obzir činjenicu da preduzeće, u okviru svojih poslovnih aktivnosti, uvodi nove proizvode ili novu tehnologiju za koju je potrebno razvijati navedene podсистeme, takvo preduzeće prema Adiđesu može se na krivoj životnog ciklusa nalaziti u više faza, kao što je predstavljeno na slici 2.

Slika 2. Kriva životnog ciklusa preduzeća



LCS 3,5 LCSP 4

Izvor: Isaković, S. 2010. Utjecaj kompetencija menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u FBiH, Doktorska disertacija, str. 245.

Kako bismo utvrdili značaj sintetičkih pokazatelja koji predstavljaju podsysteme fleksibilnosti i kontroliranosti proizvodnih MSP, neophodno je uz primjenu korelacione analize provjeriti da li postoji statistički značajna povezanost između profila PAEI uloga top menadžera malih i srednjih preduzeća i sintetičkih pokazatelja za određivanje životnog ciklusa preduzeća. Rezultati korelacione analize predstavljeni su u Tabeli 4.

Tabela 4. Povezanost PAEI uloga top menadžera i sintetičkih pokazatelja koji predstavljaju podsysteme fleksibilnosti i kontroliranosti

Uloge	Sintetički faktori životnog ciklusa-LCS preduzeća												
		FCI	FT	FHR	FFA	CCI	CT	CHR	CFA	F	C	LCS	LCSP
P	r	,145	,011	,329	,281	-,057	,258	,232	,073	,238	,097	-,123	,299
A	r	,300	,056	,342	,062	,165	,247	,386	,102	,154	,274	-,060	,145
E	r	,129	,077	,462	,392	,155	,204	,240	-,047	,356	,138	-,208	,484
I	r	,214	,009	,439	,301	,141	,218	,279	-,131	,298	,088	-,224	,328

Uloga menadžera P (Proizvođač) ima pozitivnu lahku povezanost s FHR (Fleksibilnost ljudskih resursa), FFA (Fleksibilnost finansija i računovodstva), CT (Kontroliranost transformacija), CHR (Kontroliranost ljudskih resursa), F (Ukupna fleksibilnost) i LCSP (Raspon životnog ciklusa).

Uloga menadžera A (Administrator) ima lahku povezanost s FCI (Fleksibilnost rada s klijentima), FHR (Fleksibilnost ljudskih resursa), CT (Kontroliranost transformacija), CHR (Kontroliranost ljudskih resursa) i C (Ukupna kontroliranost).

Uloga menadžera E (Preduzetnik) ima značajnu pozitivnu povezanost s FHR (Fleksibilnost ljudskih resursa) i LCSP (Raspon životnog ciklusa). Dakle, uloga Preduzetnika posebno dolazi do izražaja u fleksibilnosti naspram ljudskih resursa. Također, njegova uloga je neophodna u početnoj fazi životnog ciklusa, kao i u fazi stabilnosti preduzeća, kada u preduzeću ponestaje preduzetničkih ideja.

Uloga menadžera I (Integrator) ima lahku povezanost s FCI (Fleksibilnost rada s klijentima), i FFA (Fleksibilnost finansija i računovodstva) CT (Kontroliranost transformacija), CHR (Kontroliranost ljudskih resursa), F (Ukupna fleksibilnost) i LCSP (Raspon životnog ciklusa), dok s FHR (Fleksibilnost ljudskih resursa) ima značajnu pozitivnu povezanost.

Na osnovu navedenih pokazatelja zaključujemo da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između profila PAEI uloga menadžera i sintetičkih pokazatelja, koji predstavljaju podsisteme fleksibilnosti i kontroliranosti preduzeća. Dakle, viši nivo kompetencija top menadžera malih i srednjih preduzeća direktno utječe na uravnoteženost razvijenosti podсистema fleksibilnosti klijenata, ljudskih resursa, finansija i računovodstva, kao i kontroliranosti ljudskih resursa.

5. ZAKLJUČAK

Životni ciklus preduzeća podijeljen je u 10 (deset) faza (Adiđes, 2007), od kojih je najpoželjnija faza nazvana Top forma. Ono što ovu fazu životnog ciklusa preduzeća razlikuje od drugih faza životnog ciklusa jeste uspostavljanje ravnoteže između podсистema fleksibilnosti i podсистema kontroliranosti, kojima se osigurava optimalan nivo preduzetništva u preduzeću i optimalan nivo kontroliranosti svih poslovnih aktivnosti unutar preduzeća. Na osnovu rezultata istraživanja, predstavljenih u Tabeli 1, vidimo da postoji statistički značajna razlika između „uspješnih—i „neuspješnih—malih i srednjih preduzeća u razvijenosti podсистema fleksibilnosti i kontroliranosti. Nadalje, u Tabeli 2 predstavljeni su rezultati utvrđivanja nivoa kauzaliteta između pojedinačnih uloga menadžera PAEI i životnog ciklusa preduzeća. Na osnovu predstavljenih rezultata može se izvući zaključak da je centralna hipoteza istraživanja opovrgnuta, odnosno kompetencije menadžera ne utječu statistički značajno na životni ciklus malih i srednjih preduzeća. Ovakav zaključak na prvi pogled djeluje zbunjujuće, jer ako kompetencije top menadžera ne determiniraju životni ciklus preduzeća koje vode, kako razumjeti šta onda utječe na pozitivan nivo poslovnih aktivnosti kojim se postiže željena faza životnog ciklusa. Analizirajući metodologiju istraživanja, u dijelu izbora uzorka istraživanja, vidimo da su u ovom istraživanju u fokusu bili samo top menadžeri koji vodi preduzeća. Očito je da bi rezultati bili drugačiji da je provedeno istraživanje nad kompletnim menadžmentom malih i srednjih preduzeća odabranog uzorka. Naime, na osnovu ovakvih pretpostavki o odabranom uzorku nameće se zaključak da bez obzira na visinu kompetentnosti top menadžera preduzeća, ukoliko nisu kompetentni i njegovi bliži saradnici koji čine menadžment preduzeća, nije moguće efektivno i efikasno uskladiti poslovne aktivnosti i postići željenu fazu životnog ciklusa preduzeća. Dakle, u ovom radu, uz primjenu navedene metodologije, opovrgnuta je hipoteza da kompetencije top menadžera statistički značajno utječu na životni ciklus malih i srednjih preduzeća, zbog čega predlažemo da se u budućim istraživanjima primijeni druga metodologija za identificiranje rastućih preduzeća i proširi istraživanje na menadžment preduzeća.

SUMMARY

The assumption that the competence of managers represents one of the most important determinants affecting both the growth and life cycle of small and medium-size enterprises, was the basis for conducting this research. Therefore, this paper focuses on determining an impact of top managers' competences on the life cycle of small and medium enterprises. To determine the actual impact of top managers' competences in the life cycle of a company, the stratified sample of 200 small and medium enterprises in the Federation of Bosnia and Herzegovina was selected. After the selection of indicators of growth for small and medium enterprises, 15 small and medium-size companies were identified, which in the period of three years recorded a statistically significant growth. By applying the Adizes methodology for the identification of managers' competencies, and after the analysis of survey results, it was concluded that the competences of managers do not affect with statistical significance the life cycle of small and medium enterprises in the Federation.

LITERATURA:

1. Adičes, K. I. 2004. Upravljanje promjenama, Novi Sad, prijevod, Adičes MC.
2. Adičes, K. I. 2007. Upravljanje životnim ciklusom preduzeća, 5. izd. Novi Sad, Asee.
3. Boyatzis, R. E. 1982. The Competent Manager - A Model for Effective Performance, John Wiley&Sons.
4. Gibb, A. 2000. The Competitiveness Challenge to the Development of SMEs and their Advisors, SME Forum: Rapid Growth and Competitiveness through Technology, Helsinki, Septembar 16-17, str. 33.
5. Greiner, L. E. 1972. Evolution and Revolution as Organizations Growth, Harvard Business Review, Boston, 50, str. 37-46.
6. Isaković, S., 2010. Uticaj kompetencija menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine, Doktorska disertacija.
7. Isaković, S., Umihanić, B., 2010. Managers Competence as a Factor of SMEs Growth, 14TH International Research/Expert Conference, Trends in the Development of Machinery and Associated Technology-TMT", str. 11-18.
8. Wickham, A. Philip. 1088. Strategic Entrepreneurship, Pitman Publishing.
9. Centralna banka Bosne i Hercegovine, 2010. *Godišnji izvještaj*, [online]. Dostupno na: www.cbbh.ba [pristup 14.06.2011]

Dr. sc. Marija Martinović¹

KNOW-HOW KAO ĆIMBENIK KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA-PRIMJER FARMACEUTSKIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

SATETAK

Farmaceutska industrija jedna je od najbrže rastućih industrija u svijetu. Pored toga, to je kapitalno-intenzivna djelatnost jer ovisi o ishodu dugotrajnih i skupih istraživačkih projekata.

Republika Hrvatska ima stoljetnu tradiciju u proizvodnji lijekova te se po tome može mjeriti s bilo kojom zemljom u svijetu. Sukladno tomu, u Hrvatskoj ne nedostaje visoko obrazovanih stručnjaka kao i istraživačkih i proizvodnih postrojenja.

Farmaceutska poduzeća Republike Hrvatske ne mogu konkurirati velikim multinacionalnim kompanijama ni veličinom, asortimanom, prodajom, a posredno niti financijskim rezultatom. Riječ je o poduzećima s pretežno nacionalnom orijentacijom koja izvoze na susjedna tržišta.

U Hrvatskoj je registrirano 16 farmaceutskih poduzeća. Od toga su šest poduzeća u skupini velikih, dok ostalih deset spada u skupinu malih i srednjih poduzeća.

Cilj ovoga rada je analizirati važnost tehnologije, znanja i know-howa za opstanak na visoko konkurentnom farmaceutskom tržištu i dati pregled malih i srednjih farmaceutskih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Ključne riječi: farmaceutska industrija, Republika Hrvatska, know-how, konkurentnost

Jel: M20

1. UVOD

Farmaceutska industrija je po mnogo čemu posebna. Najvažnija karakteristika je da je farmaceutska industrija tehnološki i istraživački – razvojno intenzivna djelatnost. Ovo za sobom povlači sljedeća obilježja. Kao prvo, farmaceutska industrija sa sobom nosi visok stupanj nesigurnosti. Ta je nesigurnost prisutna u procesu pronalaska lijeka, u procesu testiranja, pa sve do podnošenja zahtjeva za komercijalizaciju. Poduzeća nastoje umanjiti neizvjesnost provodeći veći broj istraživačkih projekata u različitim fazama. S druge strane, veći broj projekata povećava troškove, pa poduzeće mora osigurati veliki kapital. Drugo, ionako dug proces od pronalaska lijeka do komercijalizacije dodatno je otežan strogim zakonskim okvirima i zahtjevima koji moraju biti zadovoljeni. Treće, možda je najveća posebnost farmaceutske industrije njezina ovisnost o zaštiti intelektualnog vlasništva. Bez patentne zaštite poduzeće nema šanse vratiti ulaganja za istraživanje i razvitak.

¹ Viši asistent, Sveučilište u dubrovniku, odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju; Lapadska obala 7, 20 000 Dubrovnik, CROATIA

Farmaceutska industrija je složena, dinamična i visoko globalizirana. Mnoga su poduzeća multinacionalnog karaktera.

Farmaceutsku industriju karakteriziraju visoki troškovi za istraživanje i razvitak i stroga zakonska regulativa koja prethodi korištenju proizvoda.

Zbog visokih troškova proizvodnje farmaceutskih proizvoda, farmaceutska poduzeća sve više pribjegavaju svojevrsnom —outsourcingu” tj. u procesu proizvodnje od istraživanja do gotovog proizvoda sudjeluje više poduzeća. Sve više farmaceutskih poduzeća poslove ispitivanja lijekova prepušta samostalnim laboratorijima i istraživačkim centrima.

2. Povijesni razvitak znanja i tehnologije u farmaceutskoj industriji

Razvitak znanja u farmaceutskoj industriji odvija se u nekoliko faza (Santos, 2003, p 700), i to:

1. Faza do 1880. Farmaceutska poduzeća u to vrijeme zapravo su ljekarne. U ljekarnama su se lijekovi proizvodili i prodavali. Istraživanje novih lijekova odvijalo se izvan ljekarne i ovisilo je o entuzijazmu pojedinaca. Istraživanjem su se bavili botaničari, prirodoslovci i kemičari u vlastitim laboratorijima. Lijekovi su se proizvodili od prirodnih tvari.
2. Faza od 1880. do 1930. Farmaceutska poduzeća započinju samostalno istraživanje i razvitak lijekova. Poduzeće Bayer međuvremeno počinje istraživati sintetičke spojeve i slijede ga ostala poduzeća. Istraživanja više ne ovise o pojedinicima nego su organizirana na sveučilišnim odjelima i laboratorijima farmaceutskih poduzeća.
3. Faza od 1930. do 1960. Dolazi do okrupnjavanja i nastaju velika farmaceutska poduzeća s pogonima za istraživanje i razvitak. Počinju se proizvoditi antibiotici što predstavlja novo razdoblje u liječenju raznih infekcija. Farmaceutska poduzeća iz Europe i SAD-a tijesno surađuju na razvitku novih lijekova.
4. Faza od 1960. do 1975. Stvara se mreža znanstvenika iz raznih farmaceutskih poduzeća koji razmjenjuju informacije. Istraživanje i razvitak sustavno su organizirani prema terapijskim kategorijama.
5. Faza od 1975. do 1990. Osnivaju se prva biotehnoška poduzeća koja istražuju ljudsku DNA. Farmaceutska poduzeća vide potencijal biotehnologije pa nastoje doći u posjed takve tehnologije kako bi ih mogla i sama razvijati.
6. Faza od 1990. do danas. Inovacije u istraživanju lijekova i poboljšanju proizvodnih procesa plod su suradnje znanstvenika farmaceutskih i biotehnoških poduzeća. Farmaceutska poduzeća preuzimaju organizaciju istraživanja i razvitka od biotehnoških poduzeća.

Uspješnost poduzeća ne ovisi o opremi, strojevima, istraživačkim laboratorijima ako nema visoko obrazovane i kreativne uposlenike.

3. Utjecaj znanja na konkurentnost farmaceutskih poduzeća

Konkurentnost poduzeća u farmaceutskoj industriji leži upravo u uposlenicima. Uposlenici su originalni, neponovljivi i jedinstveni. Može se napraviti dva identična pogona, ali nemoguće je imati identičan tim.

Uposlenici u farmaceutskoj industriji moraju imati visoku naobrazbu. Međutim, to nije njihova najveća vrijednost. Najveća vrijednost uposlenika je sposobnost učenja, sposobnost dolaska do novih spoznaja i vještina kroz eksperimente i mnogobrojne pokušaje i pogreške. To se zove interno ili unutarnje učenje. Interno učenje je dobro zato što je nastalo unutar poduzeća pa je lakše osigurati tajnost i zaštitu intelektualnog vlasništva od konkurencije. S druge strane, eksterno ili vanjsko učenje podrazumijeva apsorpciju tuđe tehnologije putem licencije, imitacije, akvizicije ili strateških saveza. Koristeći vanjsko učenje, poduzeće postaje svjesnije promjena u okruženju pa im se može adekvatno prilagoditi.

Koliko je god interno učenje važno za farmaceutska poduzeća, ono mora biti upotpunjeno vanjskim učenjem. Okruženje je iznimno dinamično. Znanja brzo zastarijevaju. Pred upravom i uposlenicima stoji izazov kontinuiranog poboljšanja i visoke učinkovitosti.

Suvremena teorija upravljanja ljudskim potencijalima fokusira se na utjecaj kontinuiranog poboljšanja rada uposlenika na uspješnost poduzeća (Hayton, 2004; Laursen, 2002; Soutaris, 2002; Morrison & Phelps, 1999). Istraživanjima se došlo do zaključka da se uspješno upravljanje ljudskim potencijalima sastoji od više paralelnih aktivnosti, a to su: razvijanje vještina uposlenika, sudjelovanje uposlenika u procesu odlučivanja i motivacija.

4. Smjernice tehnološkog razvitka u farmaceutskoj industriji

Napredak tehnologije iz temelja mijenja farmaceutsku industriju. Tehnološku revoluciju u istraživanju i razvitku lijekova pokrenula je pojava biotehnologije krajem 70-ih godina 20. stoljeća. Osim biotehnologije, suvremenu farmaceutsku industriju obilježile su još dvije tehnologije: genomika i farmakogenomika.

Biotehnologija je dio molekularne biologije. Biotehnologija povezuje prirodne i inženjerske znanosti da bi se postigla primjena organizama, stanica, njihovih dijelova i molekularnih analogona u dobivanju proizvoda za dobrobit čovječanstva (www.pbf.hr, 24. kolovoza 2008).

Sektor biotehnologije jedan je od najbrže rastućih sektora u svijetu (www.apiu.hr, 24. kolovoza 2008). Danas udio biotehnoških lijekova na svjetskome farmaceutskom tržištu iznosi tek oko 8 %, dok neke procjene govore da će u razdoblju od 2010. do 2015. godine taj udio narasti do čak pedeset posto ukupnog tržišta lijekova (www.apiu.hr, 24. kolovoza 2008).

Spektar proizvoda dobivenih biotehnologijom širi se svakim danom, od tradicionalnih proizvoda kao što su pekarski, prehrambeni i krmni kvasac, pivo, vino, alkohol te organske kiseline, do nekoliko stotina novih prehrambenih, farmaceutskih i dijagnostičkih pripravaka (tablica 1.). Među novijim biotehnoškim proizvodima ističu se proteini, cjepiva, monoklonska antitijela, genska i stanična terapija, a koriste se u mnogim granama medicine, s naglaskom na onkologiji i imunologiji (www.plivazdravlje.hr, 24. kolovoza 2008).

Tablica 1. Gospodarske grane i najznačajniji biotehnološki proizvodi

Gospodarska djelatnost	Vrsta proizvoda
Industrijske kemikalije i enzimi	Etanol, aceton, butanol, organske kiseline, aminokiseline, biopolimeri, industrijski enzimi (amilaze, proteaze, pektinaze)
Farmaceutika	Terapijski proteini, monoklonska protutijela, cjepiva, antibiotici, signalne molekule, dijagnostički agensi, enzimski inhibitori
Energetika	Biogoriva: etanol (gasohol), metan (bioplin), vodik
Hrana	Fermentirana hrana i pića, bakterijske i fungalne starter kulture za fermentirane namirnice, humani probiotici, mikrobnj proteini, pekarski, pivski i vinski kvasac, aditivi (emulgatori, antioksidansi, boje, mirisi, stabilizatori), aminokiseline, šećeri
Poljoprivreda i stočarstvo	Krmiva, silaža, kompost, biološka gnojiva, animalna cjepiva, animalni probiotici, biološki insekticidi i pesticidi
Uslužne djelatnosti	Biološko pročišćavanje otpadnih voda, obrada čvrstih otpadaka, analitički agensi (enzimi, mikrobnj i enzimski osjetila), inženjstvo tkiva i organa
Rudarstvo	Izdvajanje i koncentriranje nekih kovina, sekundarno pridobivanje nafte

Izvor: www.pbf.hr, 24. kolovoza 2008.

Povijest biotehnologije počinje u ranim 1970-tim kada je na Sveučilištu u Kaliforniji otkriveno da se dio lanca deoksiribonukleinske kiseline (DNK) može izrezati i zalijepiti za drugi (strani) DNK i tako stvoriti gen s promijenjenim obilježjima. Kao rezultat nastaje rekombinantni DNK ili rDNK. Nova DNK se ubacuje u stanicu bakterije. Kako se bakterija množi, množi se i DNK. Ovako nastali DNK zovu se klonirani DNK.

Na ovaj se način proizvodi hormon rasta, inzulin, lijek za hemofiliju te cjepivo za hepatitis B.

Genomika je znanost koja se bavi strukturom i organizacijom genoma. Procvat doživljava 2003. kad je pronađena primarna mapa ljudskoga genoma, tj. cjelokupnoga genetskog materijala.

Genomika kao grana medicine temelji se na promjenama gena i poremećajima uzrokovanim tim promjenama. U ranim fazama razvitka genomike ciljevi su otkrivanje relativno rijetkih genetičkih poremećaja. Danas se sve više fokusira na mnogo rasprostranjenije kronične bolesti kao što su šećerna bolest, bolesti srca, osteoporoza i rak.

Znanstvenici vide veliku prednost genomike u prevenciji bolesti. Naime, za mnoge bolesti zaslužna je genetska predispozicija, odnosno „pogreška” na pojedinome genu. Pregledom genomske karte pojedinca moguće je otkriti genetsku sklonost prema nekoj bolesti i sugerirati promjenu načina života kako bi se izbjegao nastanak bolesti. Na isti način genomika može pomoći u ranom otkrivanju bolesti.

Farmakogenomika je znanost koja proučava način na koji genetsko naslijeđe utječe na djelovanje nekog lijeka. To govori sam naziv. Riječ farmakogenomika složenica je dvije riječi: farmakologija – znanost o lijekovima i genomika. Smisao farmakogenomike je stvaranje lijekova koji se podudaraju s genetskim ustrojstvom osobe.

Određeni lijek ne djeluje jednako na svakog pojedinca. Iznimka mogu biti samo jednojajčani blizanci jer su genetski identični. Na djelovanje nekog lijeka djeluju i drugi čimbenici. To su okoliš, prehrana, način života, stanje imuniteta.

Farmakogenomika je spoj tradicionalnih farmaceutskih znanosti kao što je biokemija i novija otkrića o genima i sintezi bjelančevina.

Farmakogenomika obećava mnoge prednosti za potrošače, liječnike i farmaceutska poduzeća. Evo najvažnijih.

- Učinkovitiji lijekovi. Farmaceutska poduzeća bit će u mogućnosti proizvoditi lijekove kojima se sastav temelji na bjelančevinama, enzimima i ribonukleinskoj kiselini koji se nalaze u genu koji uzrokuje bolest. Ovakav postupak olakšat će pronalazak lijeka i omogućiti proizvodnju lijekova koji su više fokusirani na specifičnu bolest. Rezultat će biti ne samo učinkovitiji lijek nego i smanjena šteta na zdravim stanicama.
- Sigurniji lijekovi. Danas liječnici svojim pacijentima lijekove propisuju „napamet—ne znajući kako će ga prihvatiti. Najprihvatljiviji lijek za pojedinca određuje se metodom pokušaja i pogrešaka. Pogrešna terapija osim što odgađa oporavak, može biti i smrtonosna. U budućnosti bi liječnici mogli na osnovi pacijentove genetske karte propisati lijek koji mu najviše odgovara.
- Prilagođeno doziranje. Prema dosadašnjoj metodologiji određivanja doze lijeka, doza se određuje prema dobi i težini. Kada bi se doza određivala prema genetskomu profilu, smanjila bi se opasnost od predoziranja.
- Otkrivanje sklonosti bolesti. Uvidom u genetski profil pojedinca moguće je unaprijed odrediti vjerojatnost pojave neke bolesti. Promjenom životnih navika u najranijoj dobi bolesti se mogu izbjeći ili barem ublažiti. Ako se bolest ipak ne može izbjeći, može se započeti s liječenjem u najranijoj fazi.
- Bolja cjepiva. Cjepiva proizvedena od genetskog materijala DNA ili RNA bolja su od tradicionalnih cjepiva jer nose manji rizik od komplikacija. Genetska cjepiva djelovat će na imunološki sustav, ali neće prouzročiti infekciju.
- Smanjenje izdataka za liječenje. Troškovi za potrebe zdravstva smanjit će se jer će se smanjiti troškovi liječenja nuspojava i suprotnih učinaka lijeka, broj neuspješnih testiranja, vrijeme potrebno za odobrenje lijeka, vrijeme uzimanja lijeka, broj lijekova koje će pacijent morati uzeti da se oporavi.

Farmakogenomika je još u povojima. Prednosti koje su gore opisane još uvijek su budućnost. Potrebno je uložiti dosta napora kako bi se savladale prepreke, kao, primjerice:

- Teškoće u nalaženju varijacije gena koja utječe na djelovanje lijeka. Znanstvenici još uvijek nemaju znanja o tome koji gen ili geni utječu na djelovanje lijeka. U slučaju da veći broj gena sudjeluje u odgovoru na lijek, prikupljanje podataka vrlo je opsežan i dugotrajan posao.
- Ograničen izbor lijekova. Moguća je situacija kad su za određenu bolest odobrena samo dva lijeka. Ako bi pacijent pokazao genetsku nekompatibilnost na oba lijeka, ostao bi bez terapije.
- Strategije farmaceutskih poduzeća. Farmaceutska poduzeća navikla su proizvoditi jedan lijek za sve pacijente i za njegov su pronalazak uložila velika financijska

sredstva. Pitanje je bi li poduzeća bila voljna proizvoditi lijekove koji bi zadovoljavali potrebe malog broja ljudi.

- Edukacija liječnika. Kako bi uporaba genetskih lijekova zaživjela, bit će potrebno uvesti nove dijagnostičke metode. Novim dijagnostičkim metodama, koje uključuju dobro poznavanje genetike, morat će ovladati oni koji propisuju lijekove, a to su liječnici opće prakse. Liječnici opće prakse imaju slaba znanja o genetici. Propisivanje lijekova odvija se šablonski i ne iziskuje veliko znanje. Logično je očekivati otpor s njihove strane.

U farmaceutskoj industriji poznaju se četiri razvojne faze lijeka. U prvoj fazi lijek se prvi put testira na čovjeku - pacijentu. Mjerenjem se dobivaju odgovori na pitanja je li se lijek dovoljno apsorbirao u organizam, koliko dugo lijek ostaje u krvotoku i količina lijeka koja nije štetna i koja se dobro podnosi. U drugoj se fazi lijek testira na većem broju pacijenata, otprilike nekoliko stotina. Traže se informacije o nuspojavama, rizicima, najučinkovitijim dozama te najpogodnijem načinu uzimanja (tablete, kapsule, infuzija, injekcije itd.). U trećoj fazi lijek se ispituje na još većem broju pacijenata - do nekoliko tisuća. U ovoj fazi testiraju se rezultati dobiveni ispitivanjem u prethodnoj fazi. Pacijenti se izabiru nasumično. Pacijenti nisu svjesni da su dio eksperimenta, ali ni ispitivač ne zna koji pacijent dobiva lijek, a koji šećernu tabletu (placebo). Četvrta se faza zove još i postmarketinška studija. Provođi se na odobrenim lijekovima, a ima za cilj prikupiti informacije o dugoročnim rizicima i koristima lijeka i moć e trajati godinama.

Razumijevanjem ljudskoga genoma stvara se prilika proizvodnji lijekova prilagođenih individualnim potrebama pacijenta. Takvi bi lijekovi bili učinkovitiji i imali bi manje neželjenih posljedica.

5. Studija slučaja malih i srednjih farmaceutskih poduzeća u Republici Hrvatskoj

U Hrvatskoj je registrirano 16 farmaceutskih poduzeća (tablica 2.).

Tablica 2. Farmaceutska poduzeća u Hrvatskoj

NAZIV	SJEDIŠTE	VELIČINA	VLASNIŠTVO
Apis D.O.O.	Sisak	Malo	Privatno od osnutka
Belupo lijekovi i kozmetika D.D.	Koprivnica	Veliko	Mješovito - preko 50% privatno
Biognost D.O.O.	Zagreb	Malo	Privatno od osnutka
Darih D.O.O.	Zagreb	Malo	Privatno od osnutka
Farmal D.D.	Ludbreg	Srednje	Privatno od privatizacije
Farmguard D.O.O.	Čakovec	Malo	Privatno od osnutka
Fidifarm D.O.O.	Rakitje	Srednje	Privatno od osnutka
Imunološki zavod D.D.	Zagreb	Veliko	Mješovito - preko 50% državno
Jadran - Galenski laboratorij D.D.	Rijeka	Veliko	Privatno od osnutka
Lan D.O.O.	Zagreb	Malo	Privatno od osnutka
Milabo D.O.O.	Miljana	Malo	Privatno od osnutka
Pliva Farmaceutika D.D.	Zagreb	Veliko	Mješovito - preko 50% privatno
Pliva Hrvatska D.O.O.	Zagreb	Veliko	Privatno od osnutka
Trešnjevka laboratorij D.O.O.	Zagreb	Malo	Privatno od osnutka
Veterina D.D.	Rakov Potok	Veliko	Privatno od osnutka
Vidorea D.O.O.	Lopatinec	Malo	Privatno od osnutka

Izvor: Izradila autorica koristeći godišnja izvješća

Od toga su šest poduzeća u skupini velikih, a deset u skupini malih i srednjih. Sva su poduzeća u privatnome vlasništvu, odnosno mješovitome. Dvanaest poduzeća je u privatnome vlasništvu od osnutka. Jedno je poduzeće, konkretno *Farmal*, privatizirano. Dva su poduzeća u mješovitome vlasništvu. *Pliva Farmaceutika* je u pretežno privatnome vlasništvu. Država je zadržala većinski udio u Imunološkom zavodu.

Mala i srednja farmaceutska poduzeća nemaju preveliko značenje u proizvodnji i prodaji lijekova. Radi se o poduzećima koja imaju od 1 do 3 uposlenika, a s tim se brojem ne može govoriti o ozbiljnoj proizvodnji. Poslovni rezultat također je skroman.

Ova poduzeća rijetko proizvode lijekove u klasičnom smislu, odnosno sintetičke kemijske supstance. Najviše se proizvode biljni pripravci i dodaci prehrani kao npr. vitamini i minerali.

Fitoterapija ili liječenje biljem najstariji je način liječenja u povijesti. Stoljećima rabljene u narodnoj medicini, danas su djelotvornosti brojnih biljaka potkrijepljene znanstvenim i kliničkim istraživanjima. Fitoterapija danas dio je znanstvene medicine.

Biološki uzgoj, strogo kontrolirano branje, čuvanje i prerada bilja osiguravaju zdravstvenu ispravnost i sigurnost pripravaka.

Ljekovito bilje danas se primjenjuje u različitim farmaceutskim oblicima: infuzi², dekokti³, macerati⁴, tinkture – biljne kapi, uljni macerati, sirupi te kapsule i tablete.

Kako bi neki proizvod bio registriran kao lijek u Republici Hrvatskoj, mora se registrirati po Zakonu o lijekovima Republike Hrvatske. Takav proizvod namijenjen je liječenju. Njegova se djelotvornost dokazuje, provjerava i prati.

Za razliku od lijeka, dijetetski proizvod s namjenom registrira se sukladno Zakonu o hrani Republike Hrvatske i Pravilniku o hrani za posebne prehrambene potrebe Republike Hrvatske. Dodaci prehrani su koncentrirani izvori određenih tvari, u doziranom obliku. Svrha im je potpomoći unos tih sastojaka u uobičajenoj prehrani.

U Republici Hrvatskoj djeluje deset malih i srednjih farmaceutskih poduzeća (tablica 3.).

Tablica 3. Financijski pokazatelji malih i srednjih farmaceutskih poduzeća za 2007.

Poduzeće	Prihodi (kn)	Dobit (kn)	Broj uposlenika
Fidifarm	63.378.567,00	5.457.663,00	51
Biognost	16.977.653,00	1.828.208,00	14
Trešnjevka laboratorij	4.010.140,00	123.250,00	10
Lan	1.702.106,00	142.263,00	2
Vidorea	1.615.640,00	530.420,00	1
Milabo	939.046,00	45.148,00	3
Apis	415.605,00	15.743,00	2
Farmguard	221.108,00	132,00	3
Fitofarmacija	96.390,00	8.286,00	1
Darih	70.690,00	924,00	1

Izvor: Godišnja izvješća poduzeća

² Vodeni ekstrakti biljaka dobiveni prelijevanjem biljaka proključalom vodom.

³ Vodeni ekstrakti biljaka dobiveni ekstrakcijom bilja vodom na povišenoj temperaturi (90 °).

⁴ Vodeni ekstrakti biljaka dobiveni ekstrakcijom bilja vodom na sobnoj temperaturi.

Najveće poduzeće u skupini je *Fidifarm*, Rakitje. Razvitak poduzeća započinje 1985. godine kada je mr.ph. Đuro Šrekais osnovao u Münchenu tvrtku Dietpharma GmbH koja se bavila farmaceutskim konzaltingom i razvijanjem inovativnih formulacija. Dietpharm Zagreb započinje s radom 1988. godine i tada se prvi put pojavljuju proizvodi s danas poznatim znakom, zelenom farmaceutskom vagonom.

Od 2007. godine *Fidifarm* posluje u okviru divizije Pharma Atlantic Grupe, najvećeg europskog proizvođača sportske i zdrave prehrane, vodećeg regionalnog proizvođača vitaminskih napitaka i vlasnika najvećeg privatnog ljekarničkog lanca u Republici Hrvatskoj *Atlantic Farmacie*, Zagreb.

Poduzeće *Fidifarm* nudi svoje proizvode na tržištu pod prepoznatljivom markom Dietpharm. Riječ je o lijekovima i pripravcima na biljnoj bazi. Najpoznatiji preparati su: Centravit, Hilauron direct, Glukozamin sulfat, Ferohel vino, Tusol sirup, Osteopan i Sinusan.

Fidifarm ostvaruje oko 40 % prihoda od prodaje na stranom tržištu, najčešće u susjednim zemljama, poglavito Bosni i Hercegovini, a svoje proizvode nudi i u Slovačkoj.

Poduzeće *Biognost* iz Zagreba osnovano je 1990. god. Osnivači su mr.sc. Ivan Marchiotti, imunolog i transfuziolog, i Mirjana Marchiotti-Ulip, magistar farmacije.

Pravu poslovnu aktivnost *Biognost* je započeo krajem 1997. god., kad je dobio dozvolu Ministarstva zdravstva RH za proizvodnju medicinskih proizvoda.

Osnovna djelatnost je proizvodnja i distribucija medicinskih proizvoda, a temelji se na znanju i iskustvu u proizvodnji biomedicinskih i farmaceutskih proizvoda. Temeljni kapital tvrtke iznosi 1.270.200,00 kuna. Proizvodi *Biognosta* plasiraju se na području Hrvatske i država nastalih raspadom bivše Jugoslavije.

Poduzeće je u 2006. plasiralo proizvoda u vrijednosti 14 milijuna kuna od čega oko 40% na strana tržišta, primjerice u Sloveniju, Bosnu i Hercegovinu i Mačarsku.

Trenutačno je *Biognost* vodeći proizvođač imunohematoloških i imunokromatografskih in vitro dijagnostičkih proizvoda na cijelom prostoru bivše države.

Proizvodni asortiman Biognosta dijeli se u šest skupina:

1. Brzi testovi
 - a. Testovi za otkrivanje trudnoće i ovulacije
 - b. Testovi za otkrivanje ovisnosti
 - c. Testovi za otkrivanje zarazne bolesti
 - d. Testovi za otkrivanje tumorskih markera
 - e. Testovi za otkrivanje glukoze u krvi
 - f. Testovi za otkrivanje biokemijskih parametara u urinu
2. Imunohematologija – reagensi za utvrđivanje krvne grupe, rh faktora i ostalo
3. Laboratorijski pribor
4. Medicinska oprema

5. Mikrobiologija

6. Histopatologija – otopine formalina, razne boje za označavanje tkiva i ostalo

Devet godina od početka djelovanja *Biognost* je pretežno ženski kolektiv s 14 uposlenika, od toga 7 uposlenica s VSS, 3 uposlenice s VŠS i 4 uposlenice sa SSS.

Pretpostavke budućeg razvitka poduzeća nakon što Hrvatska uđe u Europsku uniju je usvajanje proizvodnje sukladno europskim normama i razvitak u segmentima visoke tehnologije. Proizvodnja dijagnostičkih proizvoda visoke tehnologije s druge strane je preduvjet opstanka i daljnjeg razvitka u blju oju budućnosti kada se očekuje snažna konkurencija, prije svega iz Kine i Indije.

Poduzeće *Trešnjevka laboratorij* Zagreb registrirano je 1995. kao pravni sljednik evidentirane proizvodnje unutar Ljekarne Trešnjevka. Temelji svoje poslovanje na kontinuitetu, tradiciji, iskustvu i originalnosti. Danas djeluje u suvremeno opremljenom poslovno-proizvodnom objektu u Rakitju kraj Zagreba.

Trešnjevka laboratorij ljekarnama nudi registrirane biljne lijekove i dodatke prehrani s namjenom koji se mogu pronaći u ljekarnama Hrvatske i Bosne i Hercegovine.

Trešnjevka laboratorij proizvodi sirup islandskoga lišaja protiv kašlja, trešnjevački bombon također protiv kašlja, te razne biljne čajeve: planinski čaj za čišćenje, lucerna čaj za smanjenje krvnog tlaka, maslina čaj za smanjenje masnoća u krvi i svilenica čaj za regulaciju šećera u krvi.

6. ZAKLJUČAK

Know-how se u farmaceutskoj industriji mijenja strelovitom brzinom, što zbog zahtjeva krajnjih potrošača, što zbog oštre konkurencije. Davno je prošle vrijeme kad je proizvodnja lijekova ovisila o entuzijazmu pojedinca. Danas je neophodan timski rad uz multidisciplinarni pristup problemu.

Trendovi u inovacijama u proizvodnji lijekova idu prema korištenju spoznaja i tehnologija iz područja biotehnologije i genetike kako bi se postiglo ciljano djelovanje lijeka bez nuspojava i, k tomu, prilagođenom svakom potrošaču ponaosob.

Mala i srednja farmaceutska poduzeća u Republici Hrvatskoj ne proizvode tehnološki složenije lijekove, a to je izravno povezano s lošom konkurentskom pozicijom na tržištu. Razlozi su svakako nedostatak izvora financiranja, nedovoljna educiranost uposlenika, kao i loša povezanost sa znanstvenim istraživačkim institucijama.

SUMMARY

Pharmaceutical industry is one of the fastest growing industries in the global economy. In addition, it is a capital intensive industry because it depends on the results of long-term and expensive R&D projects.

Croatia has a century long tradition in drug production, and accordingly it can stand alongside any developed country in the world. Thus, Croatia does not lack highly educated personnel or research and manufacturing facilities.

Nevertheless, pharmaceutical companies in Croatia cannot compete with big multinational corporations, neither in size, nor by product line, sale or profit. The Croatian pharmaceutical companies are mainly nationally orientated and export to neighbouring markets.

There are 16 pharmaceutical companies registered in Croatia. Six of them are big, while the rest are small and medium size companies.

The aim of this paper is to analyse the importance of the technology, knowledge and know-how needed for survival in the extremely competitive pharmaceutical market, as well as to give an overview of the small and medium size pharmaceutical companies in Croatia.

Key words: pharmaceutical industry, Croatia, know-how, competitiveness

LITERATURA

1. Hayton, J. C., Allen, D. G., Scarpello, V., 2004, Factor Retention Decisions in Exploratory Factor Analysis: a Tutorial on Parallel Analysis, *Organizational Research Methods*, 7, (2) str. 191. – 205.
2. Laursen, K. (2002), The Importance of Sectoral Differences in the Application of Complementary HRM Practices for Innovation Performance', *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 9(1), str. 139-156.
3. Moen, O., Servais, P., 2002, Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behaviour of Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of International Marketing*, 10 (3), 2002., str. 49. – 72.
4. Morrison, E. W., Phelps, C. (1999), Taking Charge at Work: Exrrole Efforts to Initiate Workplace Change, *The Academy of Management Journal*, 42 (4), str. 403. – 419.
5. Santos, Filipe, 2003, The coevolution of firms and their knowledge enviroment: Insights from the pharmaceutical industry, *Technological Forecasting and Social Change*, 70 (2003), 687. – 715.
6. www.pbf.hr, (pristup 24. kolovoza 2008.)
7. www.apiu.hr, (pristup 24. kolovoza 2008.)
8. www.plivazdravlje.hr, (pristup 24. kolovoza 2008.)

Vesna Sekulić¹

Hilmija Redžić²

Šaban Gračanin³

MALA I SREDNJA PREDUZEĆA U „NOVOJ“ EKONOMIJI

SATĀETAK

Mala i srednja preduzeća u prvoj deceniji dvadeset prvog stoleća suočena su sa brojnim izazovima. „Nova—ekonomija podrazumeva nova pravila „igre—i nov način regulisanja datih pravila. Ovo za sektor malih i srednjih preduzeća podrazumeva kontinulena prilagoćavanja na mere i instrumente ekonomske politike usmerene na ovaj sektor. Intelktualni kapital je ključni faktor uspeha u poslovnom svetu koji kreira „nova—ekonomija. Ovo su, mećutim, teorijska pravila koja su u ovoj poslednjoj deceniji poljuljana i dovedena u pitanje. Ključno pitanje jeste kako uspešno poslovati u „novo—ekonomiji, u periodu nakon ekonomske krize koja našalost nije još uvek „sasećena—u korenu. Ovaj rad razmatra pitanja vezana za poslovanje malih i srednjih preduzeća u „novo—ekonomiji sa posebnim osvrtom na EU, koristeći prevashodno metodologiju ekonomskih nauka.

Ključne riječi: „Nova—ekonomija, znanje, ekonomska kriza, intelektualni kapital, mala i srednja preduzeća

JEL: M21

1. UVOD

„Nova—ekonomija podrazumeva nove izazove, nova pravila i nove načine poslovanja. Poslednjih dve stotine godina neoklasična ekonomija prepoznaje samo dva faktora proizvodnje: rad i kapital. Medjutim, danas u vrlo rigoroznim uslovima poslovanja, nastaje smena, tako da su rad i kapital zamjenjeni novim faktorima: *informacijom i znanjem*. Mnogi su smatrali da su znanje, produktivnost, obrazovanje i intelektualni kapital egzogeni faktori. Sa tehnološkim promenama poslednjih godina dvadesetog veka u većina uspešnih privreda tehnologija i znanje su promovisani u ključne faktore proizvodnje. Znanje postaje osnovna forma kapitala, glavni pokretač privrednog rasta, a ulaganja u istraživačko razvojne aktivnosti postaju potencijalno najprofitabilnije investicije. *Ljudski kapital* je kritičan faktor rasta bruto domaćeg proizvoda. Da bi ulagala u tehnologiju, zemlja mora da raspolaze ljudskim kapitalom. *Radna snaga* sa visokim nivoom obrazovanja, iskustvom i znanjem, neophodnost je savremenog sistema poslovanja. Sve većom brzinom protoka *informacija*, znanje postaje dostupno celokupnom svetu i doprinosi povećanju konkurentnosti preduzeća na globalnoj

¹ Ekonomski fakultet u Nišu – vanredni profesor, e-mail: vesna.sekulic@eknfak.ni.ac.rs

² Student doktorskih akademskih studija na Ekonomskom fakultetu u Nišu, Stipendista Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije, rad je realizovan u okviru projekta 179066 koji finansira Ministarstvo prosvete i nauke Republike Srbije, e – mail: hilmijaredzic@gmail.com

³ Student doktorskih studija na Ekonomskom Fakultetu u Kragujevcu, saban.gracanin@hotmail.com

sceni. Razni ekonomisti opisuju globalnu ekonomiju kao prelaz u „ekonomiju znanja” ili „informatičko društvo”. Međutim, propozicija i pravila tehničke eksploatacije su, također, rešenje uspeha u industrijskoj ekonomiji. Poslednjih nekoliko godina raste značaj kritičnog faktora proizvodnje, znanja. Na primer, OECD ima grupe koje istražuju „ljudski kapital”, kao i ulogu znanja u međunarodnoj konkurenciji.

2. Ekonomija znanja srđ „nove“ ekonomije

Znanje je jedan od ekonomskih faktora sa ogromnom važnošću u „novoj ekonomiji. Ekonomija bazirana na znanju, odmerava se po sastavu radne snage. Znanje je tradicionalno, bitno za pojedinca, ali je ono sve više i proizvod umreženosti savremenog poslovanja. Zahvaljujući tehnologiji, protok znanja je na izuzetno visokom nivou unutar ove mreže – preko preduzeća i ustanova bez obzira na to kolika je udaljenost između njih.

Ekonomiju baziranu na znanju karakterišu sledeće tendencije: (Ilić, Beograd, 2005. str.71-73)⁴

- materijalna proizvodnja zahteva sve manji broj zaposlenih ljudi;
- razvija se nova, globalna i kvalitetnija komunikaciona infrastruktura;
- proizvode se novi, inteligentni radni proizvodni alati, primenljivi u humanijim radnim uslovima i sredinama;
- slobodnog kapitala ima u izobilju i on nesmetano kruži i svetom;
- razvija se preduzetnički duh;
- proizvodnja sve više zavisi od korišćenja dostignuća nauke i tehnike, kao i od kvaliteta informacija i menadžmenta;
- u razvijenim zemljama dolazi do pomeranja pažnje proizvođača i korisnika od materijalne proizvodnje na informatičku delatnost;
- ekonomija dobija obrise globalnosti u kojima su kapital, proizvodnja, menadžment, tržište, rad, tehnologija organizovani nezavisno od nacionalnih granica;
- revolucionarni karakter tehnoloških promena u čijoj su osnovi informatičke tehnologije, koje transformišu materijalnu bazu savremenog sveta.

Ekonomija znanja demonstrira novi kvalitet ekonomskog rasta i otkriva nove ekonomske mogućnosti saradnje i razvoja. Ona se sve više okreće ljudskim resursima, kreativnim idejama, liderstvu i novoj poslovnoj kulturi. Znanje je resurs koji veoma brzo zastareva, ono se unapređuje samo ukoliko se koristi.

3. Osnovne odrednice malih i srednjih preduzeća u „novoj“ ekonomiji

Mala i srednja preduzeća posluju u okruženju sa određenim karakteristikama. Poslovno okruženje mora da bude takvog karaktera da omogućava pokrivanje troškova i ostvarivanje prihoda ovim

⁴ Ilić, B. *Dvadesetprvi vek - vek nove ekonomije*, Transfer tehnologije za evropsku Srbiju, Mašinski fakultet, Beograd, 2005. str.71-73.

poslovnim subjektima. U savremenoj ekonomiji, malim i srednjim preduzećima se daje sve veći značaj, što se vrlo lako može uočiti ukoliko se pogledaju podaci o učešću malih i srednjih preduzeća u ukupnom broju preduzeća i o učešću zaposlenih u malim i srednjim preduzećima u ukupnom broju zaposlenih. Sve češće se može čuti da su mala i srednja preduzeća kičma evropske privrede.

Postoje brojne definicije malih i srednjih preduzeća. Tako na primer, u SAD-u Uprava za mala preduzeća SAD-a (US Small Business Administration)⁵ postavila je definicije koje polaze od ekonomske snage preduzeća u okviru određene grane. Kao što se vidi iz podataka sadržanih u tabeli 1. raspon zaposlenih od grane do grane je dosta veliki za definisanje malih preduzeća. Na primer, za proizvođače broj zaposlenih se kreće od 500 do 1500 radnika. Iako je broj zaposlenih dosta veliki, preduzeća su kategorisana kao mala preduzeća zbog visokog proseka grane. (Klepić, 2007, str.24)

Tabela 1. Mala preduzeća u zavisnosti od broja zaposlenih u SAD-a

Proizvođači	Broj zaposlenih manji od:
Prerada nafte	1.500 osoba
Elektronska računala	1.000 osoba
Makarone i špageti	500 osoba
Veletrgovina	Broj zaposlenih manji od
Sportska dobra	500 osoba
Nameštaj	500 osoba
Boje i lakovi	500 osoba
Maloprodaja	Prihodi od prodaje manji od
Prodavnice mešovite robe	13,5 miliona \$ godišnje
Automobilske agencije	11,5 miliona \$ godišnje
Restoracije	10,0 miliona \$ godišnje
Usluge	Prihodi od prodaje manji od
Usluge u vezi sa kompjuterima	12,5 miliona \$ godišnje
Računovodstvene usluge	4,5 miliona \$ godišnje
Popravka televizora	3,5 miliona \$ godišnje

Izvor: Klepić, Buble, 2007, str. 24

U Evropskoj uniji definicija malih i srednjih preduzeća razlikuje se među državama članicama, pa su prema preporuci Evropske komisije određeni jedinstveni kriterijumi za njihovo grupisanje. Prema odredbama Evropske unije mala i srednja preduzeća imaju manje od 250 zaposlenih, godišnji promet manji od 40 miliona EUR i upravljački su nezavisna. Tačnije, od 1. januara 2005. godine Evropska komisija usvojila je definiciju malih i srednjih preduzeća i precizirala pragove razvrstavanja koji daju realnu sliku njihove ekonomske snage. (tabela 2.)

⁵ Klepić, Z. Buble, M. **Menadžment malih preduzeća-osnove preduzetništva**, Ekonomski fakultet, Sveučilište, Mostar, 2007, str.24

Tabela 2. Preporuka za definisanje malog i s rednjeg preduzeća u Evropskoj uniji

Kategorija	Broj zaposlenih	Ukupan prihod u eurima	Poslovan imovina u eurima
<i>Mikro preduzeća</i>	0-9	Do 2 miliona	Do 2 miliona
<i>Mala preduzeća</i>	10-49	Od 2 miliona do 10 miliona	Od 2 miliona do 10 miliona
<i>Srednja preduzeća</i>	50-249	Od 10 miliona do 50 miliona	Od 10 miliona do 43 miliona

Izvor: Klepić, Buble, 2007, str.25

Ova definicija primenjuje se u okviru Evropske unije, i naročito je bitna sa stanovišta državnih propisa, Evropske Investicione Banke i Evropskog Investicionog Fonda. Kada je u pitanju region Zapadnog Balkana, u zemljama ovog regiona se koriste odrednice EU za mala i srednja preduzeća. U pojedinim zemljama članicama Evropske unije ne postoje precizne definicije malih i srednjih preduzeća. Jedna od njih je Italija. Iako su u ovoj zemlji mala i srednja preduzeća dominantna, još uvek ne postoji precizna definicija ovih privrednih subjekata. Davne 1986. godine Zakonom je stvoren jedan nov pristup i jedna sasvim nova metodologija iskorišćavanja ljudskih resursa sklonih riziku za otvaranja novih radnih mesta. Naime, razne vrste pomoći, kao što su pomoć u planiranju, pomoć za započinjanje posla, razni finansijski podsticaji, subvencije i zajmovi, omogućili su nesmetani razvoj malih i srednjih preduzeća, tako da je danas Italija na visokom nivou učešća malih i srednjih preduzeća u ukupnom broju preduzeća.

Važnost malih i srednjih preduzeća odavno je prepoznat od strane Evropske komisije. Sa usvanjem politike pod nazivom „*modern SME policy*“, u 2005, podvučena je potreba uskladjivanja svih politika u cilju razvoja malih i srednjih preduzeća. Za mala i srednja preduzeća najbitnija je, ipak, povoljna poslovna okolina. Najveće pritužbe malih i srednjih preduzeća odnose se na birokratizam. Mnogi veruju da kreatori politike treba da razlikuju mala i velika preduzeća u zakonodavstvu. Komisija podržava specifične mere za mala i mikro preduzeća koje će olakšati ispunjavanje zakonskih obaveza ovih privrednih subjekata.

Savremene tendencije pokazuju da je značaj malih i srednjih preduzeća sve veći. Ova konstatacija je ista bez obzira na to koji indikator se uzima u obzir. Prema podacima EUROSTAT-a u 2007. godini u Evropskoj uniji je bilo registrovano preko 20 miliona preduzeća. Od ukupnog broja preduzeća samo 43.000, ili 0,2%, je bilo organizovano kao veliki privredni subjekti. Ta znači da je najveći broj preduzeća u EU-27, organizovano kao mala i srednja preduzeća. Od 99% malih i srednjih preduzeća 92% je organizovano kao mikro preduzeće, tj. preduzeće sa manje od 10 zaposlenih. Može se reći da je tipično evropsko preduzeće mikro preduzeće. Između 2002. i 2007. godine broj malih i srednjih preduzeća je 1000 puta više povećan u odnosu na velika preduzeća. Većina novoosnovanih preduzeća su otvorena u sektoru usluga kao mikro preduzeća.

Da bi smo sagledali značaj malih i srednjih preduzeća prihvat ćemo podelu preduzeća na mikro, mala, srednja i velika preduzeća. Navedena podela određena je, u skladu sa međunarodnim preporukama, samo na osnovu broja zaposlenih, i to na sledeći način: 0-9 (mikro), 10-49 (mala), 50-249 (srednja), 250 i više (velika). Ova podela, kao što je gore prikazano nije u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji, ali je izuzetno povoljna za sagledavanje značaja ovih poslovnih subjekata u savremenim uslovima poslovanja.

Tabela 3. Broj preduzeća po veličini u EU-27 u 2007. godini

	Broj preduzeća	Procenat učešća
Mikro	18.787.000	91.85899
Mala preduzeća	1.402.000	6.855075
Srednja preduzeća	220.000	1.075689
Velika preduzeća	43.000	0.210248
MSP	20.409.000	99.78975
Ukupno	20.452.000	100%

Izvor: EIM na osnovu EUROSTAT-a, vidi:

U okviru grupe malih i srednjih preduzeća, veliki procenat (oko 92%) pripada grupi mikro preduzeća. Kako smo već naveli to su preduzeća koja zapošljavaju manje od 10 osoba, mada na osnovu istraživanja EUROSTAT-a oko jedne polovine ovih preduzeća nemaju zaposlene uopšte. Malih preduzeća ima oko 1,4 miliona, što predstavlja oko 7% od ukupnog broja preduzeća. Što se tiče srednjih preduzeća njihov broj se kreće oko 220.000 ili oko 1% svih preduzeća. Ilustracije radi, u SAD registrovano je 15 miliona malih i srednjih preduzeća, što je 99% ukupno registrovanih poslovnih subjekata, u Kanadi 1,5 miliona, dok u Kini 90% od ukupnog broja preduzeća čine, upravo, mala i srednja preduzeća.

Kada je upitanju zaposlenost, podaci govore da u periodu od 2002. do 2007. godine procenat povećanja zaposlenih u malim i srednjim preduzećima je 9%, dok je u velikim samo 3%. U malim i srednjim preduzećima prisutan je stalno pozitivan rast zaposlenosti, dok velika preduzeća imaju uspone i padove u zavisnosti od sektora privrede. Tako, velika preduzeća dominiraju u povećanju zaposlenosti radne snage u periodu od 2002-2007. godine jedino u sektoru trgovine. U svim ostalim sektorima dominiraju mala i srednja preduzeća. Najveći procenat povećanja zaposlenosti u grupi malih i srednjih preduzeća imaju aktivnosti u vezi sa nekretninama (21%) i hoteli i restorani (18%). Što se tiče velikih preduzeća ona uglavnom imaju smanjivanje zaposlenih, osim u sektoru gradjevinarstva, trgovine i hotela i restorana.

Tabela 5. Procenat povećanja zaposlenih po sektorima u EU-27 u periodu 2002-2007. godine

	PROCENAT POVEĆANJA MSP (%)	PROCENAT POVEĆANJA VELIKIH PRED. (%)
Vadjenje ruda i kamena	2	-8
Preradivačka industrija	0	-6
Proizvodnja i snabdevanje električnom energijom, gasom i vodom	3	-4
Gradjevinarstvo	10	7
Trgovina na veliko i trgovina na malo; opravka motornih vozila, motocikala i predmeta za ličnu upotrebu i domać.	7	13
Hoteli i restorani	18	10
Saobraćaj, skladištenje i veze	10	-1
Aktivnosti u vezi s nekretninama, iznajmljivanje i poslovne aktivnosti	21	17

Izvor: EIM na osnovu EUROSTAT-a

4. Korelacija: ekonomska kriza - sektor malih i srednjih preduzeća

Negativan privredni rast postao je realnost u većini zemalja krajem 2008. godine. Pre toga upozorenja koja su dolazila sa svjetskih tržišta nagoveštala su krizu, ali takvi nagoveštaji se nisu odnosili i na zemlje sa visokim stopama rasta. Međutim, podaci pokazuju da su takve zemlje imale najveće padove stope rasta GDP-a (Litvanija je 2007. završila sa stopom rasta GDP-a od 10,6%, a na kraju 2009. stopa rasta je bila negativna i iznosila je -18%). Interesatna je činjenica da su saknidi navske zemlje beležile ili mali procenat negativnih stopa rasta GDP-a ili pozitivne stope rasta GDP-a. Među njima se posebno ističe Švedska. U ovim zemljama upravo dominiraju mala i srednja preduzeća, koja su daleko fleksibilnija na ekonomske, političke i ostale turbulencije.

Tabela 6. Realna stopa rasta GDP-a za izabrane zemlje u periodu 2005-2009

ZEMLJA	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Belgija	1.7	2.7	2.9	1.0	-2.8	1.3 ^f	1.6 ^f
Bugarska	6.4	6.5	6.4	6.2	-4.9	0.0 ^f	2.7 ^f
Češka	6.3	6.8	6.1	2.5	-4.1	1.6 ^f	2.4 ^f
Danska	2.4	3.4	1.7	-0.9	-4.7	1.6 ^f	1.8 ^f
Nemačka	0.8	3.4	2.7	1.0	-4.7	1.2 ^f	1.6 ^f
Estonia	9.4	10.6	6.9	-5.1	-13.9	0.9 ^f	3.8 ^f
Irska	6.0	5.3	5.6	-3.5	-7.6	-0.9 ^f	3.0 ^f
Grčka	2.3 ^p	4.5 ^p	4.3 ^p	1.3 ^p	-2.3 ^p	-3.0 ^f	-0.5 ^f
Španija	3.6	4.0	3.6	0.9	-3.7	-0.4 ^f	0.8 ^f
Francuska	1.9	2.2	2.4	0.2	-2.6	1.3 ^f	1.5 ^f
Italija	0.7	2.0	1.5	-1.3	-5.0	0.8 ^f	1.4 ^f
Kipar	3.9	4.1	5.1	3.6	-1.7	-0.4 ^f	1.3 ^f
Litvanija	10.6	12.2	10.0	-4.2	-18.0	-3.5 ^f	3.3 ^f
Letonija	7.8	7.8	9.8	2.9	-14.7	-0.6 ^f	3.2 ^f
Luksemburg	5.4	5.0	6.6	1.4	-3.7	2.0 ^f	2.4 ^f
Mačarska	3.2	3.6	0.8	0.8	-6.7	0.0 ^f	2.8 ^f
Malta	4.0	3.6	3.7	2.6	-2.1	1.1 ^f	1.7 ^f
Holandija	2.0	3.4	3.9	1.9	-3.9	1.3 ^f	1.8 ^f
Austrija	2.5	3.6	3.7	2.2	-3.9	1.3 ^f	1.6 ^f
Poljska	3.6	6.2	6.8	5.1	1.7	2.7 ^f	3.3 ^f
Portugalija	0.8	1.4	2.4	0.0	-2.6	0.5 ^f	0.7 ^f
Rumunija	4.2	7.9	6.3	7.3	-7.1	0.8 ^f	3.5 ^f
Slovenija	4.5	5.9	6.9	3.7	-8.1	1.1 ^f	1.8 ^f
Slovačka	6.7	8.5	10.6	6.2	-4.7	2.7 ^f	3.6 ^f
Finska	2.9	4.4	5.3	0.9	-8.0	1.4 ^f	2.1 ^f
Švedska	3.2	4.3	3.3	-0.4	-5.1	1.8 ^f	2.5 ^f
Ujedinjeno Kraljevstvo	2.2	2.8	2.7	-0.1	-5.0	1.2 ^f	2.1 ^f
Island	7.5	4.6	6.0	1.0	-6.8	-1.1 ^f	1.9 ^f
Norveška	2.7	2.3	2.7	0.8	-1.4	1.6 ^f	2.1 ^f
Švajcarska	2.6	3.6	3.6	1.9	-1.9	1.6 ^f	2.2 ^f
Hrvatska	4.2	4.7	5.5	2.4	-5.8	-0.5 ^f	2.0 ^f
Makedonija	4.1	4.0	5.9	4.9 ^f	-0.7 ^f	1.3 ^f	2.0 ^f
Turska	8.4	6.9	4.7	0.4	-4.5	4.7 ^f	4.5 ^f
SAD	3.1	2.7	1.9	0.0	-2.6	2.8 ^f	2.5 ^f

*=Podaci nisu dostupni f=Prognoza p=Provizionalno e= Procjena

Izvor: Eurostat, Real GDP growth rate

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020> ,
dostupno na dan: 25.09.2010.godine

U svim gradovima Švedske izuzetno je veliki procenat zaposlenih u mikro preduzećima, tj. u preduzećima koja zapošljavaju od jednog do četiri radnika. Iz tabele 18. se vidi da ne postoje velike razlike u učešću zaposlenih u preduzećima različitih veličina u analiziranim gradovima. Najveći udeo u zaposlenosti imaju preduzeća koja zapošljavaju do 4 radnika, mnogo manji procenat pripada preduzećima od 5 do 9 radnika, još manji preduzećima od 10 do 19 radnika, nešto manji procenat zaposlenosti pripada srednjim preduzećima, a najmanja zaposlenost je u velikim preduzećima.

Tabela 7. Učešće zaposlenih prema veličini preduzeća i po gradovima u Švedskoj u 2008. godini

Grad	Zaposlenost	Zaposleni u preduzećima 1-4 (%)	Zaposleni u preduzećima 5-9 (%)	Zaposleni u preduzećima 10-19 (%)	Zaposleni u preduzećima 20-49 (%)	Zaposleni u preduzećima sa preko 50 (%)
Stockholm	69.9	21.3	4.2	2.4	1.4	0.9
Uppsala	71.9	19.8	4.4	2.2	1.2	0.4
Sodermanland	68.1	22.4	4.9	2.7	1.2	0.7
Ostergotland	66.3	22.4	5.6	3.1	1.7	0.9
Jonkoping	62.1	23.7	6.5	3.9	2.4	1.5
Kronoberg	67.4	20.3	5.7	3.3	2.1	1.1
Kalmar	65.9	22.6	5.8	3.3	1.7	0.8
Gotland	71.5	18.9	5.5	2.6	1.1	0.4
Blekinge	67.0	22.7	5.4	2.6	1.5	0.8
Skane	70.5	20.3	4.6	2.4	1.4	0.7
Halland	67.4	22.5	5.2	2.8	1.4	0.7
V.Gotaland	68.5	21.1	5.2	2.8	1.6	0.8
Varmland	66.2	22.7	6.1	2.7	1.6	0.7
Orebro	66.5	22.3	5.6	3.1	1.6	0.9
Vastmanland	64.5	24.4	5.5	3.3	1.6	0.8
Dalarna	67.0	22.5	5.5	2.9	1.5	0.7
Gavleborg	65.3	23.1	6.1	3.2	1.7	0.7
Vasternorrland	66.3	22.5	6.2	2.9	1.5	0.7
Jamtland	69.4	21.1	5.2	2.6	1.3	0.5
Vasterbotten	66.0	22.7	6.0	3.1	1.6	0.7
Norrboten	66.0	22.9	5.9	3.1	1.6	0.7

Izvor: Statistics Sweden Bussines Register

5. Razvoj malih i srednjih preduzeća na bazi vlastitih inovacija

Mala i srednja preduzeća susreću se sa brojnim prednostima ali i ograničenjima u sprovođenju inovacija. Identifikacija ograničenja predstavlja vrlo složeno pitanje. Gotovo da ne postoji referentno istraživanje u vezi sa ovim fenomenom u smislu šta on znači, kakvog je karaktera i koliko će dugo trajati. Umesto toga, prepreke se uglavnom identifikuju na bazi stavova ljudi iz prakse, i to uglavnom vlasnika firmi, što znači da ti stavovi ne moraju uvek biti u potpunosti tačni i bez privatnih interesa.

Savremena naučno-istraživačka praksa analizira ograničenja za razvoj malih i srednjih preduzeća, polazeći od stava koliko se radja novih malih preduzeća za određeni period, koliko njih se održi, koliko njih propadne i zbog čega. Najozbiljnije barijere za razvoj malih i srednjih preduzeća su institucionalne prirode, poput visokih poreskih stopa na dobit i zarade zaposlenih, dobijanje dozvola za početak rada i uvek prisutna birokratija. Sa druge strane ništa manje nisu značajne i tržišne barijere

sa kojima se susreću ovi poslovni subjekti. Naime, zakašnjenja u naplati, pravo konkurencije, izvoz i sl., velika su prepreka u razvoju malih i srednjih preduzeća.

Mala i srednja preduzeća kao jednu od svojih najvećih prednosti ističu brzo i lako donošenje odluka, bez obzira na to koliki rizik sa sobom one nose. Ovaj oblik poslovnih subjekata vrlo lako može da reaguje na sve složenije zahteve kupaca na tržištu. I pored toga što nisu u mogućnosti da osvoje velika tržišta, dominacija na tržišnim nišama im je zagarantovana. Još jedna prednost, u nizu ostalih, ogleda se u činjenici da tehničko osoblje nije usredsređeno samo na jedan posao, već je uključeno u rad svih sektora čime se njihove mogućnosti proširuju. (Džemić, Vehapi, Redžić, 2010)

Tabela 8. Prednosti i ograničenja inovativnosti preduzeća

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Upravljanje:	
Odsustvo birokratije; prihvatanje većeg rizika; brzo donošenje odluka	Odsustvo formalnih upravljačkih tehnika i veština
Marketing:	
Blizina tržišta omogućava brzu reakciju na promenu tržišnih uslova; mogućnost dominacija na tržišnoj niši	Mala, ili nikakva tržišna moć; loša distribucija i logistika; širenje na druga tržišta može da bude skupo
Organizacija:	
Manje rutine i inercije	Veća neizvestnost i troškovi
Finansije:	
Efikasniji I&R rad, tj. jeftinije inoviranje	Teškoće u nabavci eksternih finansijskih sredstava; troškovi kapitala relativno visoki; oslanjanje na kratkoročne kredite; nemogućnost da se rasprši rizik.
Rast:	
Potencijal za rast kroz tržišne niše ili strategiju diferenciranja	Teško nabaviti novac za rast; preduzetnici često nesposobni da upravljaju rastom
Ljudski resursi:	
Ravna upravljačka struktura	Velika fluktuacija; manjak formalne obuke
Tehničko osoblje:	
Obavljaju nekoliko poslova i uključeni su u rad svih sektora	Nedostatak stručnjaka; nedovoljna kompetentnost za I&R aktivnosti
Komunikacija:	
Efikasna i neformalna interna komunikacija olakšava brzo interno rešavanje problema	Nedovoljno vremena i resursa za stvaranje eksternih tehnoloških veza
Institucionalna podrška:	
Agencija za podršku malim firmama; savjeti, obuka, programi pomoći	Visoki transakcioni troškovi da bi se pristupilo centrima za podršku; nedostatak sredstava da bi se učestvovalo u programima podrške; ne postoji izgrađena svest o značaju institucionalne podrške
Regulacija:	
Neki propisi su manje rigorozni za mala preduzeća	Sistem patentne zaštite je složen i skup za male firme
Saradnja:	
Fleksibilnost i brzo donošenje odluka firmu čini atraktivnim partnerom	Asimetrija moći i uticaja u saradnji sa velikim partnerima; mali ili nikakav uticaj u lancu ponude

Izvor: Pokrajčić, str. 51.

Znanje i intelektualni kapital sve više dobijaju na značaju i u malim i srednjim preduzećima. Preduzeće pored svog vidljivog kapitala mora da raspolaze i nevidljivim kapitalom da bi moglo da obavlja svoju poslovnu aktivnost. Nevidljiva imovina je upravo intelektualni kapital preduzeća. To je

veličina koju je teško izmeriti vrednosnim pokazateljima, ali je ujedno i veličina koja je na tržištu najvidljivija. (Džemić, Vehapi, Redžić, 2010)

6. ZAKLJUČAK

„Nova—ekonomija u realnosti podrazumeva privrede sa nestabilnim poslovnim okruženjem. Globalna ekonomska kriza samo je privremeni izazov za mala i srednja preduzeća širom sveta. Ključni izazov koji dugoročno prati svaku kompaniju jeste kako doći do boljih znanja i veština. Takva težnja u realnosti predstavlja kompleksan proces aktivnosti koje kompanije ulažu na tom polju. Stoga je na kompanijama da efikasno i efektivno upravljaju intelektualnim kapitalom kako bi ostvarili svoj temeljni cilj – održivu konkurentnost.

Globalna tržišna pozornica kao imperativ zadaje svako preduzeću, bilo ono malo ili veliko, da vrši promene ili da se istim prilagođava. Najbolji način da se oba procesa završe uspešno jeste efikasno i efektivno upravljanje intelektualnim kapitalom.

Ljudski kapital igra važnu ulogu u većini modela rasta i razvoja malih i srednjih preduzeća. Ljudski kapital je glavni input istraživačkog sektora koji, sa svoje strane, generiše napredak kao osnovu progresa. Preduzeća, bez obzira na to koje su veličine, koja raspolažu većim ljudskim kapitalom u prilici su da brže uvedu nove metode i samim tim da rastu brže. Mnogi ekonomisti sugerišu da ljudski kapital omogućava preduzeću da apsorbira inovacije koje su napravljene na drugom mestu. Postoje brojni empirijski dokazi da mala i srednja preduzeća koja raspolažu većim ljudskim kapitalom imaju brži rast od svojih konkurenata sa manjom količinom ljudskog kapitala.

ABSTRACT

Small and medium enterprises in the first decade of the twenty-first century are faced with surprising laboratory challenges. The "new" economy means the new rules of "game", and the new way of regulating the given rules. This is for SME involves continual adjustments to the measures and instruments of economic policy aimed at this sector. In the business world that creates the "new" economy, intellectual capital is the key factor for success. These are, however, theoretical rules in the last decade shaken and challenged. The key question is how to operate successfully in the "new" economy, in the wake of economic crisis, which unfortunately is not yet "been cut" at the root.

Key words: *"new" economy, knowledge, economic crisis, Intellectual capital, small and medium enterprises*

LITERATURA:

1. Cvetanović, S., Stanković, Lj., 2005., Tehnologija kao faktor konkurentske prednosti preduzeća, Ekonomske teme, br. 3. Ekonomski fakultet, Niš
2. Djerić, B., 1997., Teorija i politika privrednog razvoja, Savremena administracija, Beograd
3. Džemić, E., Vehapi, S., Redžić, H., 2010, Menadžment intelektualnim kapitalom - instrument za unaprjeđnju konkurentnosti, Zbornik radova sa znanstvenog skupa "Business Development Conference 2010 Zenica, Ekonomski fakultet u Zenici
4. Đogić, R., Čengić, S., 2009., Nužnost orijentacije domaćih preduzeća na međunarodni biznis, Tranzicija, br. 21-22., Ekonomski institut Tuzla, JCEA Zagreb, DAEB, IEP Beograd
5. Figar, N., 2007., Upravljanje resursima preduzeća, Ekonomski fakultet, Niš
6. Ilić, B., 2005., Dvadesetprvi vek - vek nove ekonomije, Transfer tehnologije za evropsku Srbiju, Mašinski fakultet, Beograd
7. Klepić, Z. Buble, M., 2007., Menadžment malih preduzeća-osnove preduzetništva, Ekonomski fakultet, Sveučilište, Mostar
8. Pokrajac, S., 2001., Menadžment promena i promene menadžmenta, TOPY, Beograd
9. Pokrajac, S., 2005., Transfer tehnologije - za evropsku Srbiju, Zbornik radova sa naučnog skupa održanog 23.12.05. godine povodom godišnjice smrti prof.dr Radojice Dubonjića, Mašinski fakultet Univerzitet u Beogradu
10. Pokrajčić, D., 2005., Inovacije i mala preduzeća, Ekonomske teme, br. 3. Ekonomski fakultet, Niš
11. Sajfert, Z., Adamović, T., Bešlić, C., 2005., Menadžment znanja, Tehnički fakultet, Zrenjanin
12. Stefanović, V., 2000., Nužno-tehničke promene i razvoj, Sitoprint, Niš
13. EUROSTAT: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

Elena Bundaleska¹

Makedonka Dimitrova¹

Zdenka Nikolovska¹

CORPORATE GOVERNANCE AND SMALL & MEDIUM BUSINESSES

ABSTRACT

Corporate governance refers to a set of internal policies, rules, and procedures that a company follows on a regular basis to ensure that it operates in a fair, equitable and appropriate manner for the benefit of the company, its management and its stakeholders. It is almost always thought about in the context of big, publically listed companies. However, it is just as important for privately held, small and medium size businesses to adhere to good corporate governance policies and practices. One of the reasons is their accountability, as key economic drivers and job creators in most of the countries. As businesses grow and stakeholders increase, good corporate governance becomes even more important, as there are many people with vested interests. However, many small and medium businesses do not necessarily pay attention to concepts of corporate governance. Most of them do not even have the necessary structure and knowledge to shape and promote it.

This Paper discusses how corporate governance applies to small and medium businesses. It explains mechanisms related to sound corporate governance in big companies, such as well developed and implemented policies, procedures and processes, risk management systems, strategic planning, transparency and disclosure, etc. and recommends which of these mechanisms may be applicable and effective for small and medium businesses.

As a final note, having discussed all of the above, the Paper shall conclude that every company, no matter what size it is, will see positive effects of implementing the principles of corporate governance.

Key words: corporate governance, corporate culture, SMEs

JEL Classification: G34; M14; D01;

1. Different Definitions of Corporate Governance

In the past ten years, corporate governance has become an increasingly important issue throughout the world. Governments and regulators became aware that sound corporate governance not only reduces the number of corporate scandals, but it contributes to sustainable economic development by enhancing performance of companies, strengthening institutions, protecting the public and increasing the access to external sources of capital. —Companies implementing good corporate governance create value and provide accountability and control systems equivalent to the risk assumed. They are committed to enabling harmonious relationships among all stakeholders” (IFC, 2007).

Because of the growing popularity of the term, ideas, opinions and definitions of corporate governance are constantly developing, making it difficult to choose a comprehensive one from a series of definitions, explaining precisely and concisely its substance. Some definitions limit the meaning of

¹ University American College Skopje

corporate governance only to relationships within a company, whereas others emphasize its meaning to the relevant social context. Some focus on financial aspects of corporate governance, some on its legal background.

The 1992 Report of the UK Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance² (CFACG and Gee and Co. Ltd., 1992) describes corporate governance as “the system by which companies are directed and controlled.” The Institute of International Auditors’ definition of corporate governance is similar, but adds some components to the system: “governance is the combination of processes and structures implemented by the board in order to inform, direct, manage and monitor the activities of the organization toward the achievement of its objectives” (IIA, 2011).

Professors Andrei Shleifer and Robert W. Vishny³ both agree that “corporate governance deals with the way suppliers of finance assure themselves of getting a return on their investment” (Shleifer & Vishny, 1997).

Sir Adrian Cadbury⁴ considers that “corporate governance is concerned with holding the balance between economic and social goals and between individual and communal goals. The corporate governance framework is there to encourage the efficient use of resources and equally to require accountability for the stewardship of those resources. The aim is to align as nearly as possible the interests of individuals, corporations and society” (Global Corporate Governance Forum, 2003).

Most widely accepted definition is the OECD definition, according to which “corporate governance is the system by which business corporations are directed and controlled. Corporate governance involves a set of relationships between a company’s management, its board, its shareholders and other stakeholders. It provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performances are determined” (OECD, 2003).

Most of the existing definitions, as well as past and present practice, show that corporate governance is almost always considered in a context of large publicly traded companies, i.e. companies that have a sound corporate governance system regulated by law.

This Paper however is based on the assumption that it is equally important for privately held, small and medium businesses to adhere to good corporate governance policies and practices. Accountability, as one of the basics, may become the key economic driver and job creator in most of the countries. That said, according to the US Office of Advocacy estimates, there were 27.5 million small and medium businesses in the United States in 2009 (Kobe, 2007), which gives an excellent starting point to develop sound corporate governance practices and improve their performance both internally and externally. As businesses grow and stakeholders increase, corporate governance becomes even more

² Known as the Cadbury Report; The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, known as the Cadbury Committee, was established in May 1991 by the Financial Reporting Council, the London Stock Exchange, and accountancy profession. The spur for the Committee's creation was an increasing lack of investor confidence in honesty and accountability of listed companies, occasioned in particular by sudden financial collapses of two companies, wallpaper group Coloroll and the Asil Nadir's Polly Peck consortium

³ University of Harvard and University of Chicago renowned professors and researchers in the field of finances and capital markets

⁴ Director of the Bank of England from 1970 to 1994 and of IBM from 1975 to 1994, promoter of the corporate governance debate.

important, as there are many people with vested interests. However, many small and medium businesses do not necessarily pay attention to the concept of corporate governance. Most of them do not even have the necessary organizational setting and knowledge to shape and promote it.

The purpose of this Paper is to bring closer the concept of corporate governance to small and medium businesses and assist them in achieving higher level governance. By identifying the best practices that many large companies have established, and adopting the same to the specifics and needs of small and medium businesses, this Paper should help create more transparent, organized, effective and sustainable businesses.

2. Specifics of Small and Medium Businesses

Small and medium businesses - SMBs (also called small and medium enterprises – SMEs) are companies whose headcount or turnover falls below certain limits. In most economies, smaller enterprises are much greater in number than large companies. However, we are witnessing a growing number of smaller vs. larger ones in strong economies as well. SMEs are often said to be responsible for driving innovation and competition in many economic sectors.

According to the European Commission Annex to Recommendation 2003/361/EC, Article 2, “the category of micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) is made up of enterprises which employ fewer than 250 persons and which have an annual turnover not exceeding €50 million, and/or an annual balance sheet in total not exceeding €43 million” (Communities, 2003). SMEs are the backbone of the EU economy - they represent 99% of all enterprises in the EU. Some 23 million SMEs provide around 75 million jobs. (European Commission, 2005)

However, size based definitions are problematic as a small increase in sales or employee numbers would catapult a company into the next higher category without a significant change to its underlying characteristics (Preuss & Perschke, 2010).

—Micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) are the engine of the European economy. They are an essential source of jobs, create entrepreneurial spirit and innovation in the EU and thus they are crucial for fostering competitiveness and employment. The new SME definition, which entered into force on January 1st, 2005 represents a major step towards an improved business environment for SMEs and aims at promoting entrepreneurship, investments and growth. This definition has been elaborated after broad consultations with the stakeholders involved, which proves that listening to SMEs is a key towards a successful implementation of the Lisbon goals” - wrote Günter Verheugen, member of the European Commission (EC) responsible for Enterprise and Industry in the User Guide and Model Declaration of the new SME definition (European Commission , 2005).

EU Member States have traditionally had individual definitions of what constitutes an SME. For example, a traditional definition in Germany has a limit of 255 employees, while Belgian one has a limit up to 100.

In July 2011, the European Commission said that it would open a consultation on a definition of SMEs in 2012. In Europe, there are currently three broad parameters which define SMEs — micro-entities are companies with up to 10 employees; small companies employ up to 50 workers, whilst medium-size enterprises contain up to 250 employees (Communities, 2003).

The definition varies insignificantly in the United States of America (USA). The Small Business Administration sets small business criteria based on industry, ownership structure, revenue, and

number of employees, which in some circumstances may be as high as 1500, although it is typically capped at 500 (USSBA, 2011).

Both the US and the EC generally use the same threshold of fewer than 10 employees for small offices.

Regardless of the size of an SME, corporate governance practices can apply to all. –Overall, corporate governance is no longer limited to leading companies; in fact, many small organizations are slowly integrating these techniques to create a sound governance framework” (Maharaj, 2011).

In a recent Corporate Governance for Small Business Report compiled by 4imprint, a company that provides in-depth, how-to articles based on research conducted by professionals and published experts who are familiar with the industry trends - points out that small enterprises should start integrating corporate governance practices to best support its investors or multiple business partners. It’s true that most small businesses are more concerned about viability and affordable business solutions than they are about corruption, the report says. In a free-market business culture, corporate governance practices can bring stability to markets, strengthen institutions, promote investment and weaken corruption (4Imprint, 2010).

According to Barbara Bowes, the president of the Legacy Bowes Group, a global reach and strategy firm headquartered in Canada, when a small business reaches the size of 10-20 employees its formal organization structure begins taking shape. You will see that more and more small businesses are developing a code of conduct together with corporate values and are listing these rights on their website (Maharaj, 2011).

3. Corporate Governance Principles Adapted to the Needs of Small and Medium Businesses

The principles and recommendations given below are to serve as a frame of reference for small and medium businesses aiming to craft internal structures of corporate governance. They are general guidelines that should be further tailored by each company to fit its own organizational structure, company culture, line of business and sources of financing.

The recommendations are divided in two groups, providing answers to the questions what to do on a company level and what to do on an individual level.

3.1. What to do on a Company Level?

3.1.1. Have „Tone at the Top Approach“

The tone of the top management (in the case of small companies, usually the owners) affects company culture. How top management reacts to pressures, such as meeting internal budget plans or earnings expectations, is essential. Therefore, in order to structure effective governance in small and medium businesses, top management (and the owners) should not only be clear on the long and medium term strategy and risk appetite of the company, but should also give clear signals that they unconditionally support the governance mechanisms, policies and procedures in place, including honesty, integrity and professionalism of its employees.

3.1.2. Have Strict, Efficient and Transparent Policies and Procedures for all Areas of Operation, Implemented in Practice

Some of the policies and procedures that are advisable to small and medium businesses are as follows:

- Code of Conduct & Ethics (companies may also choose to have similar, but specific by-laws for senior financial officers (such as Code of Ethics for Senior Financial Officers);
- Procedures for monitoring transactions with affiliated/connected entities (including relevant reports);
- Procedures for identifying possible conflicts of interest and acting accordingly;
- Transparency and Disclosure Procedures;
- -Whistle Blowing Procedures.

Basel II⁵ introduced a new requirement, i.e. to have comprehensive, consistent and efficient stress testing. Even though Basel II applies only to banking and financial institutions, it may be a useful guideline for other types of companies to also have stress testing, i.e. undertake relevant analysis to ensure they are identifying and managing risks inherent in their business in accordance with sound internal risk management practices.

The issues arising from stress-testing faced by smaller businesses are different in some ways from those faced by larger, more complex businesses. —The impact of external events (e.g. adverse economic circumstances) or internal events (e.g. IT failure), and the need to ensure a proportional response for smaller companies, is different. This means that stress-testing exercises performed by smaller businesses should differ in nature from those undertaken by larger and more complex businesses” (FSA, 2011). They should develop and implement stress testing that assesses their ability to meet capital and liquidity requirements in stressed conditions, adapted to their size and capacity. This should be accomplished by:

- setting policy for internal stress testing requirements;
- setting stress scenarios; and
- monitoring and aggregating stress test scenarios and results.

Many other policies and procedures may be implemented by small and medium businesses, depending on their type and scope of activities.

Lastly, having policies and procedures, without their proper implementation, is a waste of time and resources. Thus, small and medium businesses should also maintain proper implementation and monitoring systems.

⁵ Basel II is a document issued by the Basel Committee on Banking Supervision, initially published in June 2004. Its purpose was to upgrade the existing Basel I, i.e. the international standards that banking regulators were using when creating regulations about how much capital banks need to put aside to guard against the types of financial and operational risks banks and other financial institutions face while maintaining sufficient consistency (Source: <http://www.bis.org/publ/bcbsca.htm>)

3.1.3. Recruitment and Remuneration Management

Have strict criteria, rules and processes for recruiting and remuneration of management, in its most extensive meaning (i.e. Supervisory and Management Boards, Board of Directors, CEOs, CFOs, CAOs, other persons with special rights and responsibilities).

All companies, no matter their size, should regulate the manner in which the management, in its most extensive meaning, receives remuneration and makes it known to its stakeholders.

It is recommendable to have a formal Remuneration Policy, and such Policy and its implementation procedures to be in line with a company's culture, long-term objectives and strategy, as well as with the environment where the company operates.

For large companies it is also recommendable to have the Nomination Committee and/or Governance Committee and/or Remuneration Committee, which are established to recruit new board members and other top management and to ensure that each board member is equipped with proper tools and motivation to carry out his/her responsibilities. Likewise, to ensure that remuneration arrangements support strategic aims of the business and enable recruitment, motivation and retention of top and medium management, while complying with the requirements of regulatory and governance bodies, satisfying the expectations of shareholders and remaining consistent with the expectations of wider population.

Due to the fact that small and medium businesses usually have a modest number of employees, it may not be cost effective or prudent to have all the committees in place. However, again depending on the actual size of the company and the company boards, it may be advisable to have one of the committees in place or give the existing board members (directors) the authority to carry out the roles that would otherwise be undertaken by these committees, with an obligation to exclude themselves from matters where they have personal interest.

When recruiting management, in its most extensive meaning, companies should make sure that the management:

- is appropriately qualified, knows relevant regulations, and able to make meaningful contributions;
- understands its role in the governance of the company;
- knows the company and its profile, and is capable to actually evaluate the company's operations;
- is honest, competent and bold to give objective opinions;
- has strong personal integrity, avoids conflict of interest;
- is able to establish and maintain professional relations and consistently and appropriately takes into account and balances interests of all the stakeholders; and
- is able to devote enough time for active fulfilment of his/her obligations.

Size relative, thus possible issues with quality and independence of board members and decisions, small and medium businesses should try to keep at a minimum (if not avoid) interlocking directorates, i.e. a practice where company board members serve on boards of multiple companies.

3.1.4. Have well Defined Responsibilities, Reporting Lines and Accountability among all Company Bodies, Committees and Employees

What most companies are missing in the corporate governance structure, especially small and medium companies, are well defined responsibilities, reporting lines and accountability among all company bodies, committees and employees, and appropriate monitoring of their work.

Effective corporate governance includes setting clear expectations among all the stakeholders, and an ongoing, two-way discussion between management and employees about meeting these expectations, about overall performance, priorities and challenges. One of the ways to do this is through a program that includes employee, management and company bodies and committees self-appraisals. This program formalizes a two-way dialogue, avoiding top down evaluations that often serve to discourage or disengage the involved parties. It also helps to strengthen this vital two-way dialogue in the company's management culture⁶ (Halogen Software, 2001).

Therefore, depending on the organizational structure of a company, it is recommendable to have self-evaluations performed, by all of the above stated stakeholders. Moreover, the results of the self-evaluations should not be overlooked and marginalized, but should be employed as best as possible to the benefit of the company.

3.1.5. Have Professional and Independent Internal Audit Department and Independent External Auditor

The management, in its most extensive meaning (in small companies also the owners), has the ultimate responsibility for a design, implementation, and monitoring of internal control and audit environment and for an adequate (meaning objective and independent) external audit.

A strong, qualified and independent internal audit is an absolute must. It assists a business in accomplishing its objectives by bringing a systemic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness or risk management, control and governance processes. Therefore, the management and owners should assure that the company has a system in place that allows the internal audit to conduct an objective and independent analysis and provide constructive opinions or recommendations.

Even though most of small and medium businesses, depending on the actual size and country of origin⁶, do not have legal obligation to provide an external review of company's financial statements, an external audit can offer some advantages, such as: identifying weaknesses in internal controls, lending credibility to financial statements, as financial statements that have been audited and verified by an external auditor are considered more reliable than those that have not, and giving unbiased, expert recommendations.

Therefore, it is advisable even for small and medium businesses, not only to have an external auditor, but also to ensure that the external auditor is in fact independent of the management and appearance when providing its services. It is also necessary to make sure that the external auditor provides timely information to the relevant company instances about important accounting practices and policies

⁶ For example, according to Macedonian Company Law (Official Gazette of RM No. 28/04, 84/05, 25/07, 87/08, 42/10, 48/10 and 24/11) the following entities are subject to an external audit:

1. Large and medium joint stock companies;
2. Companies, the shares of which are listed on the stock exchange; and
3. Large and medium limited liability companies.

adopted by management and any discussion or disagreement between the auditor and the management about alternative practices or policies.

There are certain services which external auditors are legally prohibited to provide simultaneously with providing audit services, and these include: bookkeeping or other services relating to accounting records or financial statements, financial information systems design and implementation, appraisal or evaluation services, fairness opinions or contribution-in-kind reports, actuarial services, internal audit outsourcing services, management or human resources functions, broker or dealer, investment advisor, or investment banking services, legal services and expert services unrelated to the audit, and any other service prohibited by law” (Summary of Sarbanes-Oxley Act, 2002).

3.1.6. Audit Committee

Large companies practicing good corporate governance commonly establish a special governance body, i.e. Audit Committee, focusing mainly on three areas: financial reporting, risk management and internal and external control. This is a requirement and not an option for listed companies.

International best practices suggest that Audit Committees should develop and maintain an internal document, for example a ‘Governance Committee Charter’ (Ampco-Pittsburgh Corporation, 2004), or Audit Committee Charter’ which addresses its purpose, duties and responsibilities. The New York Stock Exchange (NYSE) has a similar view on this, suggesting that the Charter should include provisions as follows:

- —The purpose of the Audit Committee, which is to assist the supervisory function in overseeing the integrity of company’s financial statements; company’s compliance with legal and regulatory requirements; independent auditor’s qualifications and independence; and performance of the company’s internal audit function;
- Duties and responsibilities of the Audit Committee, which are to: at least once annually, obtain and review an independent auditor’s report; discuss audited annual financial statements and quarterly financial statements with the management and the independent auditor; discuss press releases that disclose company’s earnings, as well as financial information on company’s earnings provided to analysts and rating agencies; as appropriate, provide advice and assistance from external legal, accounting, and other advisors; discuss policies with respect to risk assessment and risk management; hold separate meetings with management, internal auditors, and independent auditors, at least once quarterly; review, together with the external auditor, problems or difficulties that might have arisen during the audit, and the management’s response to them; prepare reports (if required)” (IFC, 2007).

In view of all of the above, it is recommendable for small and medium businesses to take into consideration the option of having an Audit Committee, consequently decide on whether and when to establish the same, and which authorizations and duties to assign to it.

3.1.7. Work Transparently

Working transparently means disclosing information that allows market participants to make an informed assessment of the company’s financial position and performance, risk exposure, risk management practices and business strategy. —It can be achieved only if the published information is

timely, relevant, comprehensive, comparable and based on sound measurement principles that are applied consistently” (Deutsche Bundesbank, 2005).

Information disclosure provides investors with knowledge needed for making informed investment decisions. The information is usually disclosed in annual, semi-annual, quarterly and other company reports, as well as within the framework of other reporting requirements. In addition to enhancing trust, disclosure increases an overall market efficiency as well. —“Transparency and disclosure are not synonyms” (IFC, 2007).

While companies may disclose an enormous amount of information, if the disclosed information has no particular value to investors, and some important pieces of information are withheld or misrepresented, companies may still be considered not transparent.

Transparency and disclosure are essential for sound corporate governance. Most of the accounting scandals that happened in the past were partly due to an inappropriate disclosure. Although a lack of transparency is usually linked to insufficient information provided to employees and public, it is interesting to note the —2007-2010 financial crisis can be to an important extent attributed to a lack of systematic procedures for centralizing and escalating red flags to the appropriate level in a company and the risk exposure information not reaching the board and senior levels of management” (Kirkpatrick, 2008).

In view of the above, irrespective of their size, companies should establish effective channels for transmission of information. They should have systems in place to assure that correct, timely, relevant, comprehensive, comparable information is shared not only externally, but also internally, across a company and upwards to the management. One way to do this is through a Disclosure Policy and a system of information verification and monitoring of the implementation of the Disclosure Policy.

3.1.8. Work on Communication, Trainings, Motivation

Elements of a sound corporate governance system are efficient communication, continuous education of management, committee members and employees, as well as innovative planning.

Through orientation programs for new managers, committee members and employees, as well as continuing education programs, companies should make sure that all relevant constituencies acquire appropriate skills upon appointment, and thereafter remain abreast of relevant laws, regulations, company developments and changing risks.

Even though many small and medium businesses overlook the importance of succession planning, many of them experience a leadership vacuum during critical times, whether through retirement, promotion or staff attrition. To avoid this, companies need to —develop a written job description for the leadership positions, identify the pool of potential talents, and recognize the specific leadership positions that are important to business’s productive operation, write management succession plan, and commit to it by formally communicating the plan throughout the company” (Malik Sharrieff, 2011).

3.2. What to do on an individual level?

As to recommendations that may be given to management and owners of small and medium businesses, they are certainly numerous and depend on a lot of different factors. However, some of the common, internationally accepted recommendations are:

- Be aware that liabilities and sanctions are significant;
- Be aware that things should be done in action and not only on paper;
- Ask for sufficient time to view documents;
- Be aware of last minute changes in documents, information, etc. or last minute items added on meeting agendas;
- Consult;
- Take time to read and prepare;
- Don't be afraid and embarrassed to ask questions and explanations for presented data; and
- Ask for additional information and reports (tailored to your understanding).

4. CONCLUSION

What is quite important and significant to the future sustainable growth of companies is a tendency of smaller companies accepting the good governance principle and looking for expert support on the matter. The interest is evident both from the side of the management, employees and external parties.

—Importantly, our efforts will also help develop a culture of values for professional and ethical behaviour on which well functioning markets depend. Trust and integrity play an essential role in economic life and for the sake of business and future prosperity we have to make sure that they are properly rewarded.” – said Donald J. Johnston, OECD Secretary-General in his forward addressing within the publication on the Principles of Corporate Governance (OECD, 2004).

BIBLIOGRAPHY:

1. 4Imprint, (2010), *Bluepapers*, Retrieved September 29, 2011, from Corporate Governance for Small Business: <http://info.4imprint.com/wp-content/uploads/1P-17-1210-December-Blue-Paper-Goverance.pdf>
2. Ampco- Pittsburgh Corporation. (2004), *Nominating and Governance Committee Charter*, Pittsburgh
3. CFACG and Gee and Co. Ltd. (1992), *The Financial Aspects of Corporate Governance*, The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. London: Burgess Science Pres
4. Communities, C.o. (2003), Commission Recommendation Dated May 6th, 2003, concerning the definition of micro, small and medium enterprises, *Official Journal of the European Union* (L 124), 39
5. Deutsche Bundesbank. (2005), *New Transparency Rules for Credit Institutions: Monthly Report for October 2005*, Deutsche Bundesbank
6. European Commission, (2005), *The new SME Definition: User Guide and Model Declaration*, Enterprise and Industry, Publications Office
7. FSA, (2011, July 15), *Financial Service Authority*, Retrieved September 29, 2011, from Stress Testing: http://www.fsa.gov.uk/pages/About/What/international/stress_testing/index.shtml
8. Global Corporate Governance Forum, (2003), Promoting Corporate Governance for Sustainable Development, *First Review 2003*, 4 Washington D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development
9. Halogen Software, (2001), *Why Are Employee Self-Evaluations So Important?* Retrieved September 25, 2011, from Halogen Software: <http://www.halogensoftware.com/resources/reference-library/importance-employee-self-evaluations.php>
10. IFC (2007), *Corporate Governance Manual for Macedonia Companies*, International Finance Corporation, Washington D.C.: IFC.
11. IFC (2007), *Corporate Governance Manual for Macedonian Companies*, Washington, DC: International Finance Corporation
12. IIA (2011), *Resource Library, Corporate Governance, What is Corporate Governance?* Retrieved September 29, 2011, from Institute for Internal Auditors: Available at http://www.iiia.org.uk/en/Knowledge_Centre/Resource_Library/corporate-governance.cfm#What_is_corporate_governance_
13. Kirkpatrick, G. (2008), Financial Market Trends (M. Isaksson, Ed.), *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis, 2009/1*
14. Kobe, K. (2007), *Department of Commerce, Census Bureau and Intellectual Trade Administration*, www.sba.gov/advo/research/rs299.pdf (accessed September 10, 2011, Retrieved September 10, 2011, from U.S. Department of Commerce, Census Bureau and Intellectual Trade Administration: www.sba.gov/advo/research/rs299.pdf

15. Maharaj, A. (2011, January 4), *Corporate Governance and Small Businesses*, Retrieved September 29, 2011, from Corporate Secretary: <http://www.corporatesecretary.com/articles/boardrooms/11483/corporate-governance-small-business/>
16. Malik Sharrieff, D. M. (2011), *Management Succession Planning*, Retrieved September 20, 2011, from Chron Small Business: <http://smallbusiness.chron.com/management-succession-planning-1132.html>
17. OECD (2004), *OECD Principles on Corporate Governance*, Paris: OECD Publishing Office
18. OECD (2003), *White Paper of Corporate Governance in South Eastern Europe*, Stability Pact South East Europe compact for reform, investment, integrity and growth, The South East Corporate Governance Roundtable and the Corporate Affairs Division, Center for Cooperation with Non-members
19. Preuss, L., & Perschke, J. (2010), Slipstreaming the Larger Boats: Social Responsibility in Medium-Sized Businesses, *Journal of Business Ethics*, Apr2010, Vol. 92 Issue 4, p531-551, 21p, 3 Charts, 10 Graphs, 92 (4), p531-551, 21p, 3 Charts, 10 Graphs
20. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997), A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, 52 (2), pp. 737-783.
21. Summary of Sarbanes-Oxley Act (2002)
22. USSBA (2011), *Size Standards*, Retrieved August 21, 2011, from United States Small Business Administration: www.sba.gov

SrĀan Bogetić, PhD¹

Dejan ĐorĀević, Ph.D²

Dragan ĀoĀkalo, Ph.D³

UNTAPPED POTENTIAL FOR ENTREPRENEURSHIP – THE YOUNG AS ENTREPRENEURS

SUMMARY

Stimulating enterprising behaviour of the young is particularly important in transitional countries facing recession. The environment where young people can be stimulated to start their own business is not developed enough in Serbia. Possible solutions can be the education and encouragement of the young to start and run their own business. The authors of this paper analyse the necessity of implementing a modern enterprise concept on the territory of the Republic of Serbia with special attention to the role of the young and the opportunities of their involvement in enterprise activities. The results of three consecutive researches carried out among Serbian students are presented in this paper.

Key words: entrepreneurship, knowledge, SMEs, young entrepreneurs.

JEL: L26, M13

1. INTRODUCTION

Enterprise is a continuous creative process of implementing innovations in organizations (Drucker, 1996) with the aim of successful business performance and solving problems of consumers and the society as a whole. A modern organization has to be based on the concept of entrepreneurial behaviour. In order to become able to take over innovations systematically, the company has to make an appropriate organizational structure which enables employees to behave enterprisingly, in other words to implement a system of relations and connections which will make focussing on enterprising behaviour possible.

The enterprising behaviour in a modern organization is not related only to one person and his/her abilities and experience, but it is increasingly related to team work. As a result, a model of corporative enterprise (Zahra, 1991; Block and MacMillan, 1993; Zahra, 1993) which initiates team work has been developed; members of a team are motivated to work on achieving success and accepting risks. Large companies have to initiate enterprising behaviour in order to overcome the problems which occur while learning how to work with partners and collaborators.

¹ Professor, Belgrade Business School, 11000 Belgrade, Kraljice Marije 73, Republic of Serbia; e-mail address: sbogetic@yahoo.com

² Professor, University of Novi Sad, Technical Faculty "Mihajlo Pupin" in Zrenjanin, 23000 Zrenjanin, Djure Đakovica bb, Republic of Serbia; e-mail address: djole@rocketmail.com

³ Assistant Professor, University of Novi Sad, Technical Faculty "Mihajlo Pupin" in Zrenjanin, 23000 Zrenjanin, Djure Đakovica bb, Republic of Serbia; e-mail address: cole@tfzr.uns.ac.rs

A large number of developed countries respect the following principles that are valid for labour market, especially when the young and their employment are in question: unemployment of the young is higher than unemployment of adults and the rates are at least doubled; an increase of formal education of the young is becoming more important and this trend will continue in the future; young people are afraid of getting married because of social insecurity so they decide to get married later; participation of women in employment is more noticeable; labour market's programs for the young generally have low rate of return, according to the International Labour Organisation (ILO, p. 1).

State administrations of developed countries are trying to find new solutions for employing the young, whereas a development of enterprise abilities and self-employment are particularly emphasized as opportunities for individuals to define their own model of business and development. Governments of developed countries consider self-employment as a measure that enables solving problems of poverty and employment of the young, so they support the development of small businesses. A confirmation of these actions is based on a larger number of possible benefits and the following is stressed: enterprise promotes innovations and creation of new work places; enterprise and starting their own business have a direct influence on employment increase based on the creation of new work places at the very beginning and in the near future; new small firms increase their competitiveness in the national economy by creating benefits for consumers; young entrepreneurs are able respond flexibly to the market's demands, particularly from the standpoint of the implementation of new technologies and trends follow-up; higher self-employment of the young makes self-confidence building possible, as well as social welfare (ILO, p. 5).

There is a large number of studies dealing with motivation (Scheinberg and MacMillan, 1988) and intentions (Crant, 1996) – elements influencing enterprising behaviour and starting-up a business in different ways (Gartner, 1988; Scherer and Brodzinski, 1990; Johannisson et al., 1998), in other words enterprising behaviour of the young and students (Johannisson et al., 1998; Berglund and Wennberg, 2006) and self-employment (Kolvereid, 1996). This trend is expanding, concerning time (historical) and space (geographical) dimensions (Bhandari, 2006). The research, the results of which are presented in this paper, is based on one part of these studies.

2. Competitive Abilities of Serbian Companies

A competitive position of Serbian companies, in terms of a good reputation in the world market, is extremely bad. The Serbian companies mostly do not invest in appropriate business efforts in building good reputation, although it is an element which influences their market position and competitive abilities. According to the Global Index of Competitiveness of World Economic Forum (Schwab ed., 2009), Serbia ended the year of 2009 as 93rd country out of 133 countries (Table 1). Slovenia, Montenegro, Croatia, Macedonia, Hungary, Romania, Bulgaria, and the countries such as Panama and Kazakhstan are better positioned than Serbia. Only Bosnia and Herzegovina is behind Serbia, taking 109th place.

Old-fashioned technology, poor quality, unattractive packaging and high prices are the main reasons for bad competitiveness of Serbian products even in the nearby surroundings. The least competitive are manufacturing industry, producing metal and electronics, where technological innovations have not been marked for years. Business people consider that import and tax relaxations, reducing state taxes, as well as prices for electrical energy, gas and petrol are necessary for increasing

competitiveness. It is crucial to raise the level of technological equipment, because the average age of machines in Serbia is 30 years. Comparing to the region, the delay is of about 12 years. The Serbian economy has technological delay of 29.5 years in comparison to the EU. This is proved on representative sample of 154 small, medium and big companies within six economy branches with similar production programmes ('The Serbian', 2009). The comparison of textile, food, pharmaceutical, mechanical and chemical industry, as well as building material industry was performed. Austria was taken as a criterion because of its similar natural, social and population characteristics in relation to Serbia.

Table 1: Ranking of the countries of the West Balkans according to competitiveness in 2009.

Country	Place
Slovenia	37
Montenegro	62
Croatia	72
Macedonia	84
Serbia	93
Bosnia and Herzegovina	109

Source: Schwab, K. ed., 2009. The Global Competitiveness Report 2009-2010 World Economic Forum.

According to the data from The World Bank, the market of the Republic of Serbia is also poorly positioned. The World Bank has published a —*Doing Business*” report for the 7th time with the aim is to rank the countries according to the quality of business surroundings. Unlike similar reports which mark regulations, —*Doing Business*” marks business practice (Table 2).

In the last five years, 80% of Serbian economy growth was based on three sectors – finance, trade and telecommunications, but there is no direct export from these sectors. Similar trend can be noticed in other developing countries as well. In order to stimulate export, direct investments in the production sector are necessary. Comparing to the countries in Central and Eastern Europe, Serbia is a country with the smallest participation of foreign direct investments. Serbia is behind Romania, Poland and Bulgaria, the countries which are among the ten most attractive locations for investments.

Table 2: Ranking of the West Balkan countries according to the report of the World Bank for 2009

Country	BIH	CRO	MK	MNE	SRB	SLO
Total index	116	103	32	71	88	53
Start-up business	160	101	6	85	73	26
Building licence	136	144	137	160	174	59
Employment	111	163	58	46	94	162
Registration of estate	139	109	63	130	105	108
Receiving credits	61	61	43	43	4	87
Protection of investors	93	132	20	27	73	20
Paying taxes	128	39	26	145	137	84
Trade across the border	63	96	62	47	69	84
Conducting contracts	124	45	64	138	97	60
Closing business	63	82	115	44	102	40

Source: Paunovic, M., 2009, October, *Doing business in Serbia*, (in Serbian). Focus – quarterly report on institutional reforms, Belgrade, SRB: Centre for Liberal-Democratic Studies.

According to the data of the International Organization for Standards (ISO, 2009), in 2008 there were 2.091 organizations in the Republic of Serbia which implemented the Quality Management System according to the requirements of the international standard ISO 9000. Regardless of the number of

organizations who have implemented the system and the development of the quality movement in the Serbian economy, general results are still unsatisfactory.

3. Analysis of Conditions for Enterprise Development in Serbia

For a successful transformation of the economy, going from plan to market one, it is important to strengthen the private sector and its future development. The development of small and medium-size enterprises (SMEs) is very significant for the privatization because it enables acceleration of the privatization – SMEs represent autochthonous private sector and they enable the development of Serbian private capital (Đorđević et al., 2002).

A development of the SME sector represents one of basic priorities in our economy. The Serbian Government has adopted the strategy for the development of competitiveness and innovations for SME for the period 2008 to 2013 (Official Gazette, 2008). This strategy should contribute to further strengthening and efficient use of developing potentials of the SME sector, which will have positive effects on the economic growth of the Republic of Serbia. This direction should contribute to the increase of competitiveness and exports, further strengthening of companies' capacity, dynamic development of employment and more equal regional development.

In the Republic of Serbia, small and medium-size enterprises participate in the total number of companies with 99.8%, with 65.5% in employment, 67.6% in turnover, around 36% in gross Serbian product. In the total export, the SME sector participates with 50.2%, in import with 64% and with 51.2% in investments in non-financial sector. Micro companies are dominant in the SMC sector with the participation of 95.6% from the total number and they employ almost 50% from the total number of employed, according to the Official Gazette (2008).

According to the year 2009 data, almost 40,000 small businessmen closed their business in the Republic of Serbia, and 3,455 among them are economic organizations and 34,909 are enterprise shops. The reasons for closing business are, according to them, heavy state strain, slow payment, lack of favourable credits and high interest rates. According to the survey carried out by National Agency for Regional Development (2009), the main problems for businessmen are lack of means and administrative obstacles. In practice, the business people have problems with liquidity and impossibility to charge claims, and simultaneously the state forces them to pay their obligations in certain time. The consequences are heavy banking debts and their further degradation.

In order to support start-up businesses, the Serbian Government passed the programme for favourable financing of the beginners. The planned amount for the start-up financing is 2.2 billion dinars ('For start-up loans', 2010). From 2007 to 2009, 6,625 new companies were opened and 21,121 workers employed with the help of the Ministry for Economy and Regional Development, National Employment Office and Fund for Development, which indicates justifiability of this programme. Entrepreneurs can also apply for start-up credits in the amount ranging from 500 thousand to 1.3 million dinars, with annual interest rate of 2.5% and maturity payment date from 3 to 5 years, with delayed payment period of one year.

According to the data of the National Employment Office (2009), 767,418 unemployed persons were registered in February, which is a rise of 16,000 persons comparing to January. The data from 2009 also show that young people make 26.7% out of the total number registered and that the largest group

is comprised of the young from 25 to 29 years of age, or 94.380, and behind them are those from 20 to 24 years of age, or 78.640 of them. These data about the unemployment point out the fact that financial means offered by the Serbian Government are not sufficient to include all of those who need them. The problem particularly concerns the people who represent the most important resource of the society.

Unfortunately, the young do not have enough business experience and Serbian firms hardly employ them. Because of that, Serbian Government decided to financially support the firms which employ a certain number of unemployed people by giving them free means and it started the program for employing young people called "First Chance 2010" ('Youth Employment Program', 2010). In other words, the aim of this program is to provide young unemployed people with voluntary work lasting for three months in a company, and also to give them an opportunity to work for 12 months in order to get a professional practice as trainees.

4. Start-up of Own Business? Students and Entrepreneurship

—The analysis of attitudes and opinions of the young concerning the start-up of their own business" research was carried out by the authors of this paper from November to December of 2010, on the sample of 580 students directed towards management. Similar research was also carried out in 2009 and 2008, including similar number of students (520 and 506 respectively) and similar structure of the interviewed. Its results are used here as relevant for the purpose of comparison and completing the picture on the research theme.

The results of the research from 2010 point out that most students, or 80.62%, have a desire to start their own businesses. As a reason for not doing so, most of the surveyed students cited lack of funds (29.43%) and uncertain political and economic situation (20:38%), indicating that, despite of some financial incentives from the state, they are insufficient for encouraging young people to start their own businesses.

The surveyed students were mostly (68.57%) facing their own funds in the function of starting their own businesses. The reason for this attitude of students can be seen as a consequence of lack of confidence in banks and other institutions that offer funding for starting a business. However, it is interesting that the other most represented response were associated funds (13.47%), which tell us about the heightened awareness among young people for the merger of funds. Specifically, in this way you can create significant start-up capital that will allow a better perspective for young entrepreneurs. In support of this statement: 54.17% of the students said that the start-up loans of commercial banks are not favourable. In fact, it was believed that the start-up loans from commercial banks were burdened with high interest rates (48.07%) and long process for obtaining funds (18.53%). The data obtained in a similar survey carried out in 2009 and 2008 show that students (53.74% and 54.03%) are not satisfied with the conditions of the start-up loans and as the most important reason cited were high interest rates (80.38% and 33.79%).

A research from 2010 showed that more than half of the surveyed college students (51.03%) were not informed on the existence of financial incentives for starting a business. However, according to the research, 53.98% of the students were interested in becoming beneficiaries of these funds. Therefore, there is an imperative need for the youth to be timely informed through the media and public presentations at colleges and universities. Specifically, in this way young people receive accurate information about loan terms, as well as the way of obtaining it. In these promotions, it is necessary to join the Chamber of Commerce of Serbia, Belgrade Chamber of Commerce, National Bank of Serbia,

Serbian Bank Association, the National Agency for Regional Development, Ministry of Youth and Sport and other institutions that aim to support youth employment and train them for starting a business.

The interviewed students reported that they lack the knowledge of the basics of entrepreneurship and small business (23.11%), foreign languages (21.60%) and basic finance and accounting (21.45%). The first two categories are expected, but it was positive that students understood that in order to manage their own business, beside the basic knowledge to run a business, you need language skills. Specifically, for the successful businessman it is the crucial skill of communication within the company, as well as with business partners.

In the opinion of the students (80.00%), the Republic of Serbia currently is not a suitable environment that encourages youth to start their own businesses. The students listed the following constraints that hinder them: lack of funds (32.26%), unstable political and economic situation (29.75%) and very high taxes (20.30%). In the survey carried out 2009 and 2008, students expressed their dissatisfaction (88.08% and 78.70%) with the circumstances surrounding the encouragement of young people to start their own businesses. Factors that hinder them in starting their own businesses are similar to surveys in 2009 and 2008, only in a different order: the unstable political and economic situation (29.92% and 36.54%), long and complicated registration procedures (21.62% and 13.75%), and excessive taxes (35.52% and 10.02%). Based on the data obtained from these three studies, it can be seen that a precondition for improving the SME sector is the creation of an adequate environment that will stimulate the creation of new and develop the existing SMEs. However, for the creation of an adequate environment, three elements are required: laws/regulations, institutions and associations of entrepreneurs. In this sense, we require a consensus between the state and its institutions and associations in order to create an adequate environment.

The largest number of the interviewed in 2010 research, 90.33% of them, thought that the state should have a key role in stimulating the young for starting-up their own business. The interviewed selected the following ways of support as very important: favourable credits and education. This attitude supported also about 90% of the interviewed students in 2009 and 2008 research – the ways of supporting are the same, but the priorities are different (Table 3).

Table 3: State ways of support for start-up business

The Way	Research from 2010 (in %)	Research from 2009 (in %)	Resarch from 2008 (in %)
Promotion of the youth concept as entrepreneurs	13.22	25.38	26.86
Favourable credits	28.70	23.08	13.14
Market regulation	12.22	16.15	14.71
Laws/regulations concerning the young as entrepreneurs	15.65	14.42	11.76
Education and development of new business centres	19.33	10.38	15.10

Source: –The analysis of attitudes and opinions of the young concerning start-up of their own business” research carried out by the authors of this paper in 2008, 2009 and 2010.

Since 2000, the Serbian Government has enacted several strategies for SMEs development and entrepreneurship and action plans, but unfortunately did not make a single strategy to encourage young entrepreneurs. Without such a document, one can hardly speak about the proper environment for encouraging young people to entrepreneurship. In addition, institutions that deal with the problems

of the SMEs and entrepreneurship do not have a separate sector for young entrepreneurs or special program. They use the same practice for all who wish to start their own business, regardless of their age and years of service. In the "Post-Crisis model of economic growth and development of Serbia 2011-2020" (2010) economic study, in part related to the project of employment and labour market trends, there is no assessment related to youth employment in the period from 2010 to 2020. Therefore, a good message to potential young entrepreneurs was not given.

The developed countries, as well as the EU, have special programmes for stimulating the concept of the young as entrepreneurs. Within these programmes, there is cooperation among many institutions and the result is practical education of the young for managing companies. Our young people who do not have such experience find it hard to deal with it, but efforts should be taken to improve that.

5. Development of Entrepreneurship Behaviour – Notes for Serbian Market

The aim of the global economy is to enable the regions to bring the wealth from the rest of the world. According to Ohmae (2007, p. 256), the regions should be equipped by highly educated and disciplined people led by a visionary leader and able to communicate with the rest of the world. Some of those regions are Hainan Island (south of China, Guandong province), Vancouver and British Columbia (Canada), Estonia, Ho Shi Min City (Vietnam), Primorska and the island Sahalin (Russia), Sao Paolo (Brazil), Kiushu (Japan).

An American marketing professor of Indian origin, Mahajan, the author of the world marketing bestseller —*Solution for 86%*” says: —The state doesn't make business opportunities. Entrepreneurs make these chances. Whatever the state does it must stimulate enterprise. It is very important which entrepreneur has better idea, who knows to realize it better. Enterprise is not a monopoly of the French, Americans, Chinese, Germans and Indians. The region of the West Balkan is full of entrepreneurs. The problem lies in the fact that these Balkan countries are very small. They have the challenge how to improve in the future. For their further growth they should have global vision, they must turn around and see the rest of the world and find the opportunities on the global level” (‘Developing countries’, 2009, p. 8).

Serbia has all the pre-conditions to become one of these regions in the near future, if Serbian businessmen change their business philosophy very soon. The owners of capital and executives are those who should establish new elements of competitiveness in Serbian companies. It is necessary to overcome old-fashioned policy and techniques of management and to accept modern management methods, as well as to learn from the experiences of global leaders and companies coming from newly industrialized countries, which are exceptionally successful on the global market.

According to some opinions (Đorĉević et al., 2003), competitiveness, on the long run, cannot be increased by state's subventions, nor by favourable rate of exchange, positive trade balance or low inflation rate. Competitiveness can be increased by improving business productivity. The role of the state should be to make equal conditions for all participants on the market, to protect ideas, innovations, property, to help the interests of the whole group and not any individual firm, as well as not to decide who is the winner or loser in advance. The problem of permanent increase in productivity of Serbian companies and creating equal conditions for all business organizations is a crucial and long-lasting indicator for coming out from the crises, especially from transitional recession.

During the development process of enterprising behaviour in the Republic of Serbia, it is necessary to work in several directions – that will enhance business environment for easier business performance of the existing and future entrepreneurs. This process includes several elements:

- creating regulations that will make the business process easier of all entrepreneurs, especially the young ones,
- developing a strategy for enterprising concept of the young,
- credit support for a start-up business concerning young people,
- stimulating measures for the implementation of QMS (individuals and groups), integrated management systems in order to develop competitiveness of Serbian SMC,
- more active role of universities in helping entrepreneurs,
- start-up of business incubators and business centres,
- more active role of entrepreneurs' associations with the aim to promote the enterprising concept among young people,
- promotion of the enterprising concept as a way of overcoming problems in transitional recession.

It is important to say that the problem of developing enterprising behaviour must be treated by several interest groups, such as: the state through its institutions and Ministries, Universities, entrepreneurs' associations, as well as media that can positively influence the making of an appropriate environment for a start-up of small business.

6. CONCLUSIONS

Enterprising economy represents a reality in the global economy, where the number of competitors is increasing more and more. The global economy is characterised by insecurity. At the same time, it offers huge opportunities to organizations and individuals that are brave and energetic enough to adapt themselves to new conditions. Adizes (2006, p. 187) well notices that success comes from the inside. If we are strong inside, we are able to solve every external problem and to accept it as a good opportunity. On the other hand, if we are weak inside, every external opportunity will be considered a problem. A national economy which supports enterprising behaviour creates conditions for increasing productivity through investments in personal abilities of individuals in the society, as well as in every company, regardless of the kind of the organization or the character of ownership. Young people are interested in a start-up of their own business all around the world.

Serbian companies have been insufficiently competitive on the international market in the last ten years, and the consequences of the world economic crises have made things even worse. The competitors of Serbian companies are not only the companies from developed countries, particularly from the EU, but the ones coming from newly industrialized countries like China, India, Brazil, Mexico, Turkey, etc. The Serbian companies have to create their own development strategy more clearly and harmonize it with European and global trends. They also have to use modern management methods and techniques, such as integrated management systems, relationship marketing and corporate social responsibility which represents the basic precondition for successful market development.

The results of this research point out the fact that the state must have the key role in this sphere of Serbian market through a creation of certain documents whose aim is to promote the concept of the young as entrepreneurs. Universities, Serbian Chamber of Commerce and its regional offices, appropriate departments and entrepreneurs associations must be included in these projects.

SAŽETAK

Stimulisanje preduzetničkog ponašanja kod mladih je posebno važno u zemljama u tranziciji koje se suočavaju sa recesijom. Ambijent gde bi mladi ljudi biti stimulisani da započnu sopstveni posao nije dovoljno razvijen u Srbiji. Moguće rešenje može biti edukacija i podsticanje mladih da započnu i obavljaju sopstveni biznis. Autori ovog rada su analizirali neophodnosti implementacije koncepta savremenog preduzeća na teritoriji Republike Srbije sa posebnim osvrtom na ulogu mladih i mogućnosti njihovog učešća u aktivnostima preduzeća. U ovom radu su upoređeni i predstavljeni rezultati tri uzastopna istraživanja provedena među srpskim studentima.

Ključne reči: preduzetništvo, znanje, MSP, mladi preduzetnici.

REFERENCES:

1. *** 2009, February, More than 2 billion RSD allocated for start-up loans, (in Serbian). *Blic*. Retrieved from: <http://www.blic.rs/Vesti/Ekonomija/176342/Za-startap-kredite-izdvojeno-ise-od-2-milijarde-dinara> [accessed: 22.05.2011.]
2. *** 2009, July, Developing countries, new marketing Eduardo, (in Serbian). *Money*. Belgrade, SRB: Ringier, pp. 8-9.
3. *** 2009, July. The Serbian economy is 29.5 years technologically backward (in Serbian), *Business Magazine*, Belgrade, SRB. Retrieved from: <http://www.poslovnimagazin.biz/magazin/privreda-srbije-tehnoloski-zaostala-295-godina-30-1970> [accessed: 23.02.2010.]
4. *** 2010, September. Post-crisis model of economic growth and development of the Republic of Serbia to 2020 (in Serbian), *Macroeconomic Analysis and Trends and Economic Barometer*, Belgrade, SRB: Economic Institute in Belgrade.
5. *** January 2010, *Youth Employment Program "First Chance 2010"* (in Serbian), Belgrade: Ministry of Economy and Regional Development of Serbia, National Employment Office. Retrieved from: <http://www.nsz.gov.rs/page/info/sr/konkursi.html?view=story&id=8203§ionId=3> [accessed: 22.05.2011.]
6. Adičes, I., 2006, *Change Management (in Serbian)*, Novi Sad, SRB: Adizes.
7. Berglund, H., Wennberg, K., 2006 Creativity among entrepreneurship students: comparing engineering and business education, *Int. J. Cont. Engineering Education and Lifelong Learning*. 16(5), pp. 366-379.
8. Bhandari, N.C., 2006 Intention for Entrepreneurship among Students in India, *Journal of Entrepreneurship*, 15, pp. 169-179.
9. Block, Z., MacMillan, I.C., 1993, *Corporate Venturing*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
10. Crant, M.J., 1996, The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions, *Journal of Small Business Management*, 34, pp. 42-49.

11. Drucker, P., 1996, *Innovation and Entrepreneurship – Practice and Principles* (in Serbian), Belgrade, SRB: Grmeč.
12. Đorđević, D., Anđković, M., Bogetić, S., 2002, *The transition process and the domestic economy* (in Serbian), KAS, Belgrade.
13. Đorđević, D., Anđković, M., Bogetić, S., 2003, *Improving the competitiveness of the domestic economy* (in Serbian), KAS, Belgrade.
14. Gartner, W.B., 1988. Who is an entrepreneur? is the Wrong Question, *American Journal of Small Business*, 12, pp. 11–22.
15. International Labour Organization, 2010, *Youth Unemployment: The Policy Agenda, Promotional Activities*. Retrieved from: <http://www.ilo.org/public/english/region/ampro/cinterfor/temas/youth/news/youth1.htm> [accessed: 15.03.2010.]
16. ISO, 2009, *The ISO Survey 2008*, Retrieved from: http://www.onac.org.co/portal/images/stories/ISO_Survey2008.pdf [accessed: 15.03.2010.]
17. Johannisson, B., Landström, H., Rosenberg, J., 1998, University training for entrepreneurship – an action frame of reference, *European Journal of Engineering Education*, 23, pp. 477–496.
18. Kolvereid, L., 1996, Organizational employment versus self-employment: Reasons for career choice intentions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20, pp. 23–31.
19. National Agency for Regional Development, 2009, *Report on Small and Medium Enterprises and Entrepreneurship for year 2009*, (in Serbian), Retrieved from: <http://www.sme.gov.rs/index.php/Dokumenta/Istrazhivanja-i-analize> [accessed: 22.05.2011.]
20. National Employment Office, 2009, *Report of National Employment Office for year 2009*, (in Serbian) Retrieved from: http://www.nsz.gov.rs/page/info/sr/izvestaj_o_radu.html [accessed: 22.05.2011.]
21. Official Gazette, 2008, Development strategy of competitiveness and innovativeness of SMEs for the period 2008-2013, (in Serbian), *Official Gazette RS*, no. 55/05, 71/05- correction, 101/07 and 65/08, Belgrade, SRB: Official Gazette.
22. Ohmae, K., 2007, A new global stage (in Croatian). *Zagreb, CRO: Mate*.
23. Paunovic, M., 2009, October, Doing business in Serbia, (in Serbian), Focus – quarterly report on institutional reforms, *Belgrade, SRB: Centre for Liberal-Democratic Studies*.
24. Scheinberg, S., MacMillan, I., 1988, An eleven country study of the motivations to start a business, *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
25. Scherer, R.F., Brodzinski, J.D., 1990, Entrepreneur career selection and gender: A socialization approach, *Journal of Small Business Management*, 28, pp. 37–44.
26. Schwab, K. ed., 2009, *The Global Competitiveness Report 2009-2010*, World Economic Forum. Retrieved from: <http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullreport.pdf> [accessed: 23.02.2010.]
27. Zahra, S.A., 1991, Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 6, pp. 259-285.
28. Zahra, S.S., 1993, Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomy approach, *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 319-340.

Kenan Crnkić¹

Elvir Ćizmić²

Aziz Šunje³

KREATIVNO PROMIŠLJANJE I INOVATIVNOST KAO KLJUČ USPJEŠNOG PREDUZETNIČKOG DJELOVANJA

SATĀTAK

U današnje turbulentno vrijeme kreativnost je izuzetno važna, ako ne i esencijalna karakteristika uspješnog preduzetnika. Ona predstavlja motivaciju i sposobnost pojedinca da, samostalno ili u okviru organizacije, uoči priliku i iskoristi je stvaranjem nove vrijednosti. Kreativnost je sposobnost logičkog razmišljanja i zaključivanja koja mora biti svojstvena preduzetniku kao kreatoru novog preduzetničkog poduhvata. On treba težiti razvijanju kreativne organizacije u kojoj menadžeri vjeruju svojim ljudima i ne kontroliraju ih striktno, komunikacija između članova organizacije je slobodna, interakcija i otvorenost organizacije sa okolinom je izražena, evidentna je velika raznolikost tipova ličnosti itd. Modeli inovativnosti i kreativnosti predstavljaju izvrsne alate koji se nameću kao temelj održivog opstanka i ključ uspješnog poslovanja mikro, malih i srednjih preduzeća.

Prema Globalnom indeksu inovativnosti jasno je prepoznatljivo da su razvijene zemlje, ali i neke zemlje iz okruženja, konkurentnije od BiH iz razloga što se u tim zemljama sistematski kreira ambijent koji stimulira inovativnost i kreativnost. Stopa rasta i napredovanja u našoj zemlji veoma je niska, te je potrebno sistematski redefinirati razvojnu politiku, kako bi se dostigao nivo zemalja Evropske unije, u kojoj je preduzetništvo predominantno razvojno, a ne socijalno.

Komparativnom analizom BiH sa drugim zemljama, uz primjenu statističkih podataka dobijenih na bazi modela Globalnog indeksa inovativnosti, u formi zaključnih razmatranja bit će date ključne preporuke i smjernice za unapređenje ekonomske politike u cilju jačanja kreativnog razmišljanja i inovativnosti kao signifikantne komponente uspješnog preduzetničkog djelovanja mikro, malih i srednjih preduzeća, ali i konkurentnosti nacionalne ekonomije kao preduvjeta njenog budućeg ekonomskog rasta i razvoja.

Ključne riječi: kreativno promišljanje, inovativnost, preduzetništvo, Globalni indeks inovativnosti

JEL: O12, O31, O57

1. Pojam Kreativnosti i inovativnosti u preduzetništvu

U današnje vrijeme, u kojem je samo nesigurnost sigurna, kreativnost je vrlo važna, ako ne i esencijalna karakteristika uspješnog preduzetnika. Ona predstavlja motivaciju i sposobnost pojedinca da samostalno, ili u okviru organizacije, uoči i iskoristi priliku za stvaranje nove vrijednosti. Kreativnost ili inovativnost potrebne su za osvajanje i zadržavanje postojećeg, ali i za stvaranje novih

¹ Doc. dr. Kenan Crnkić, Ekonomski fakultet u Sarajevu, E-mail: kenan.crnkic@efsa.unsa.ba

² Doc. dr. Elvir Ćizmić, Ekonomski fakultet u Sarajevu, E-mail: elvir.cizmic@efsa.unsa.ba

³ Prof. dr. Aziz Šunje, Ekonomski fakultet u Sarajevu, E-mail: aziz.sunje@efsa.unsa.ba

tržišta. Sposobnost koordiniranja kreativnosti ili inovativnosti sa fundamentalnim upravljačkim sposobnostima, te prilagodbe poslovanja s ciljem ostvarenja optimalnog napretka tokom svih faza razvojnog ciklusa, preduvjeti su za provođenje poslovne ideje i postizanje uspjeha. Postoje vrste ljudi koje po prirodi svoga posla prihvatamo kao kreativne i nazivamo ih kreativcima. Takve ljude često definiramo imenima: izumitelji, kreatori, preduzetnici, teoretičari, organizatori, pioniri, pronalazači i dr. Bitno je naglasiti da nisu samo ove vrste ljudi kreativci. Kreativnost nije nešto što možemo uzeti kao imanentno ili genetski dispozicionirano. Kreativnost je umješnost koja se vještba kao i svaka druga, i za koju postoje tehnike pomoću kojih se ona razvija. Postoji veliki broj različitih definicija i teorija kojima se pokušavaju opisati karakteristike ljudi koji se ističu kreativnošću. Neke od najsignifikantnijih osobina kreativnih osoba su (Cropley, 1997):

- teženja ka promjenama i avanturi
- impulsivni su i redovno nedisciplinovani, iako su u potpunosti sposobni da pokazuju visoko disciplinovano ponašanje kada teže ciljevima koje cijene
- sposobnost da spremno prihvataju nove ideje
- povremeno provociraju pravila i autoritete
- ne vole konfor i konformiste
- djeluju neorganizovani, ali pridaju pažnju detaljima kada teže ispunjavanju vrijednih ciljeva
- preferiraju opušteno i fleksibilno planiranje
- veoma su vješti u brzom prilagođavanju nepoznatim situacijama
- društveni su, ponekad povučeni ili pak pričaju previše.

2. Mitovi o kreativnosti

Uvriježeno je mišljenje da su kreativni ljudi oni koji imaju izražene umjetničke sklonosti, bilo da je riječ o slikaru, umjetniku ili dizajneru, dok gotovo niko ne bi rekao da i domaćica, prodavač ili računovođa mogu biti kreativni. Teresa Amabile s Harvarda, na osnovu svog tridesetogodišnjeg iskustva, govori o šest mitova kreativnosti. Njena istraživanja su pokazala da mnogi direktori vodećih svjetskih kompanija nemaju jasnu percepciju o kreativnosti kao fenomenu. U svom dugogodišnjem radu shvatila je šta utječe na kreativnost u svakodnevnom radu i usput opovrgnula neke općeprihvaćene mitove o kreativnosti.

- **Mit broj 1:** „Kreativnost dolazi od kreativnih ljudi—Teresa Amabile je tražila od top menadžera da joj odgovore na pitanje od kojih ljudi, i iz kojih odjela, očekuju da budu kreativni, a od kojih ne. Kreativnost je bila najpoželjnija u odjelu istraživanja i razvoja, te u odjelima marketinga i oglašavanja. Od ljudi iz odjela proizvodnje očekivalo se da rade svoj posao i ne razmišljaju previše, a pitanje koje je redovno izazivalo smijeh jeste "Treba li računovođa biti kreativan?". Činjenica je da bi svaki zaposlenik trebao pokazivati određeni stepen kreativnosti, jer je dokazano da svaki čovjek s inteligencijom u okviru prosjeka može biti kreativan.

- **Mit broj 2:** „Novac potiče kreativnost—Ovo je potpuno pogrešno. Istraživanje je pokazalo da je radnicima mnogo važnija njihova radna okolina i znanje, da svoj posao rade kvalitetno, nego da dobiju za svaki radni postupak određenu sumu novca.
- **Mit broj 3:** „Vremenski rokovi potiču kreativnost—Ovo nam se na prvi pogled čini pogrešnim, a na drugi smo sigurni da je pogrešno. Kako, naprimjer, natjerati slikara da u roku naslika "kreativnu" sliku? Kako natjerati voditelja prodaje da u zadanom roku načine novi, revolucionarni način prodaje koji će pomesti konkurenciju? Odgovor je - nikako. Radnici koji rade pod konstantnim vremenskim pritiskom kreativni su u maloj mjeri, onoliko koliko im dopušta dotad stečeno znanje i iskustvo. Ako nema vremena da se stane i razmisli o poslu, onda nema ni kreativnosti.
- **Mit broj 4:** „Strah potiče napredak—Ovo je potpuno pogrešna teza. Naime, čak se i u psihologiji može pronaći literatura koja kreativni proces veće uz strah i tugu, a bazira se na primjerima pisaca. Maknemo li se, međutim, iz polja literature, a što potvrđuje i istraživanje, onda se vidi da je sreća ono što primarno potiče kreativnost.
- **Mit broj 5:** „Takmičenje—je bolje od saradnje. Svi anketirani koji su usko i otvoreno saradivali u radnim grupama postizali su bolje radne rezultate nego oni koji su se plašili izreći svoju ideju, da im je neko ne bi ukrao.
- **Mit broj 6:** „Restrukturiranje potiče kreativnost—. I ovo je pogrešno. Pri restrukturiranju i smanjivanju broja ljudi, zaposlenici ne razmišljaju o poslu, nego o budućoj sudbini. Stres je u takvim situacijama prisutan iz dana u dan, a to dovodi do toga da se doslovno mjesecima nakon završene reorganizacije ne može računati na zadovoljno i kreativno obavljanje posla (Breen, 2004).

Istraživanje Terese Amabile je pomoglo da se bolje razumije sam proces kreativnosti, te da se izbjegniju duboko ušaničene, a često potpuno pogrešne pretpostavke o kreativnosti.

3. Kreativni proces u preduzetništvu kao osnov inovativnosti

Kreativnost je sposobnost logičkog razmišljanja i zaključivanja koja mora biti svojstvena preduzetniku kao kreatoru novog preduzetničkog poduhvata. Iz procesa kreativnosti proizilaze praktična rješenja za uspješno korištenje naučnih, tržišnih, tehničkih, kadrovskih, informacijskih i drugih potencijala. Kreativnost ovisi o dva tipa faktora i to: *mikro faktora koji djeluju u preduzećima i makro faktora koji proizilaze iz privrednog i društvenog okruženja.*

Najbolji način da se u nekoj državi potaknu kreativnost i inventivnost je dopuštanje, pa čak i stimulisanje što većih razlika u mišljenju. U državi se najbolje potiče kreativnost i inovativnost dopuštajući, pa čak i stimulišući, što veće razlike u mišljenju. Stoga treba reći kako kreativnost ne potiče samo iz unutrašnjih i spontanih izvora nekog pojedinca, nego i iz interakcija, višestrukih socijalnih odnosa, komunikacije, društvene atmosfere i slično.

Iz tih bi se razloga kreativni proces mogao definirati kao permanentan, konzistentan i opetovan čin novog i efektivnog razvoja stanja i sposobnosti kako čovjeka, tako i same društvene sredine.

Kreativne ideje i inovacije prolaze kroz kreativni proces koji karakterišu sljedeće faze: faza pripreme, faza inkubacije ("zaraze" idejom), faza iluminacije (prosvjetljenje-ideja je sinula) i faza verifikacije (provjera ispravnosti ideje) (Dobre, 2002.)

Slika 1: Faze kreativnog procesa



Ipak slijed navedenih faza nije standardiziran, kao što u kreativnom procesu ništa i ne može biti standardizirano. Ove faze nisu uvijek nerazdvojne, ponekad se preklapaju, ponekad postoji skraćivanje u mislenim radnjama (preskakanje faza), te se neke od njih više ističu, a druge su manje zastupljene ili čak u potpunosti izostanu (Dobre, 2002.).

4. Inovativno kreativno preduzeće

Savremeno preduzeće ne samo što nastoji da identificira i razvije kreativnost pojedinca, nego i traži da tom aktivnošću budu obuhvaćeni što širi slojevi zaposlenih, a posebno top menadžeri. Savremeno preduzeće na taj način dobija atribut – preduzetničko. Potrebno je apostrofirati činjenicu da se preduzetničko djelovanje može dešavati na individualnom, grupnom i korporacijskom nivou (Crnković, Trgo, 2010.). S druge strane, kreativno preduzeće čini integrisanost kreativnih pojedinaca i njihovih kreacija i inovacija, koje imaju sinergijski učinak. Kreativno – inovativno preduzeće je dinamično za razliku od tradicionalnog, pretežno statičkog preduzeća. Sa gledišta pretvaranja statičnog u dinamično preduzeće, postoje dvije mogućnosti: *prva*, kad je na čelu preduzeća preduzimljiv i kreativan rukovodilac i/ili predsjednik upravnog odbora, a *druga*, kada je više kreativnih pojedinaca raspoređeno na različitim nivoima, odnosno na različitim pozicijama u organizacionoj strukturi preduzeća i kada ta struktura odgovara kreativnom i inovativnom ponašanju zaposlenih. Takvim zahtjevima najbolje odgovara mrežna organizacija (Maručić, 2002.).

Tabela 1: Komparativni prikaz karakteristika kreativnog pojedinca i kreativnog preduzeća

Kreativni pojedinac	Kreativno preduzeće
Brzo shvata. Može brzo „proizvesti“ veliki broj ideja.	Ima ljude sa idejama i otvorene kanale komunikacije. Ljudi koji se bave inovacijama oslobođeni su nekih drugih dužnosti.
Originalan, „proizvodi“ neobične ideje.	Prima na posao različite profile ljudi. Radnim grupama specijalista dodaje i „nespecijaliste“—Dopušta poneku ekscentričnost.
Ocjenjuje ideje prema funkcionalnosti, ne prema izvoru. Motivisan je „iznutra“, problemom, i slijedi ga u bilo kom smjeru.	Posjeduje objektivne pristupe i okrenuto je traženju istine. Evaluira ideje prema vrijednosti. Odabire i unapređuje isključivo na osnovu sposobnosti i zasluga.
Ne žuri sa zaključcima. Ne prekida. Duže analizira i objašnjava.	Ne žuri sa uvođenjem novog proizvoda ili proizvodne politike. Investira u fundamentalna istraživanja. Ima fleksibilno strategijsko planiranje. Eksperimentiše sa novim idejama, ocjenjuje ih tek kasnije.
Nije autoritaran. Fleksibilan je. Vodi se vlastitim interesima. Istraživanja su mu nekonvencionalna.	Decentralizovano je. Osigurava sredstva i vrijeme za greške eksperimenta. Dopušta i očekuje rizik. Nema autoritarnog rukovođenja. Zaposleni slobodno razmatraju različite ideje.
Samostalan je pri ocjenjivanju. Ne prihvata olako općeprihvaćeno. Sebe doživljava kao različitog od drugih.	Autonomno je i neovisno. Ima originalne i različite ciljeve. Ne pokušava pratiti vodeće u određenom tipu proizvodnje.
Ima bogatu maštu ali i jasan pogled na realnost.	Dopušta kretanje kreativaca: odvaja kreativne od proizvodnih funkcija te ostvarenje ideja od evaluacije i provođenja inovacija.

Izvor:(Steiner, 1996., str. 111)

Potrebno je da pojedinci – kreatori ostvarivanje svojih ciljeva i interesa vide upravo kroz ostvarivanje kreativne moći preduzeća u cjelini. Pri tom se ne može zasjeniti pojedinac i njegov pojedinačni učinak, odnosno njegov doprinos zajedničkom učinku. Komparativni prikaz karakteristika kreativnog pojedinca i kreativnog preduzetništva može se vidjeti iz sljedeće tabele:

Načela, zahtjevi i karakteristike kreativne aktivnosti pojedinca i preduzeća u značajnoj se mjeri koriste u praksi razvijenih zemalja. U svakom slučaju, kreativnost i inovacije nameću se u formi imperativa kao ključni generatori budućeg rasta i razvoja.

5. Poticanje kreativnosti u organizaciji i karakteristike kreativne organizacije

Menadžeri moraju svojim primjerom pokazati da se kreativnost u preduzećima vrednuje. Obično menadžeri često pričaju o kreativnosti, a u isto vrijeme je ne razumiju i ne implementiraju, a u osnovi vrlo često i ne prihvataju kreativne ideje. Zaposleni procjenjuju menadžere prema tome šta oni rade, a ne prema tome šta govore. Mnoge su karakteristike kreativnih organizacija, a neke od njih su sljedeće:

- Menadžeri vjeruju svojim ljudima i ne kontroliraju ih striktno.
- Komunikacije između članova organizacije su slobodne.
- Učestale komunikacije i kontakti sa okolinom organizacije. (Otvorenost prema okolini).
- Velika raznolikost tipova ličnosti.
- Sklonost promjenama, ali ne pristupanje promjenama isključivo promjena radi.
- Učivanje u eksperimentisanju sa novim idejama.
- Poticanje ljudi različitog obrazovnog nivoa i iz različitih područja da pridonose novim idejama.
- Težnja zadržavanju kreativnih ljudi u kompaniji uprkos finansijskim teškoćama.
- Koriste tehnike za poticanje kreativnosti kao što su brainstorming, brainwriting⁴, sintetika i sl.
- Ne plaše se posljedica pogrešaka.
- Selekcija i promocija ljudi primarno je bazirana na doprinosu organizaciji.
- Imaju dovoljne finansijske, menadžerske, ljudske i vremenske resurse da ostvare svoje ciljeve.

Direktori velikih korporacija i uspješni preduzetnici sve više napuštaju klasične koncepcije upravljanja procesima kao kamena temeljca buduće poslovne evolucije. Vrata moraju kontinuirano biti otvorena ka kreativnom promišljanju i inovativnosti, te prilikama koje iz njih proizilaze. (Birley, Muzyka, 2000)

⁴ Brainwriting je pismena kreativna tehnika uz pomoć koje učenice i učenici razvijaju kreativne ideje ili razvijaju dalje kreativne ideje drugih osoba. Prilikom metode brainwriting po tzv. sistemu 635, u pravilu 6 učesnika daje po 3 ideje u vremenskom periodu od maksimalno 5 minuta.

6. Komparativna analiza indeksa inovativnosti u BiH i svijetu

Recentne studije nedvosmisleno pokazuju postojanje snažne korelacije između inovacija i preduzetništva kao ključnog generatora ekonomskog razvoja nacionalne ekonomije. Globalni inovacijski indeks čijom izradom rukovodi jedna od najprestižnijih univerzitetskih institucija INSEAD, koja je kao takva podržana od Joint Research Centre (JRC) Evropske komisije, rangira 125 zemalja učesnica projekta predominantno u domenu inovacijskih sposobnosti, te rezultata koji iz njih proizilaze.

6.1. Model globalnog indeksa inovativnosti (GII)

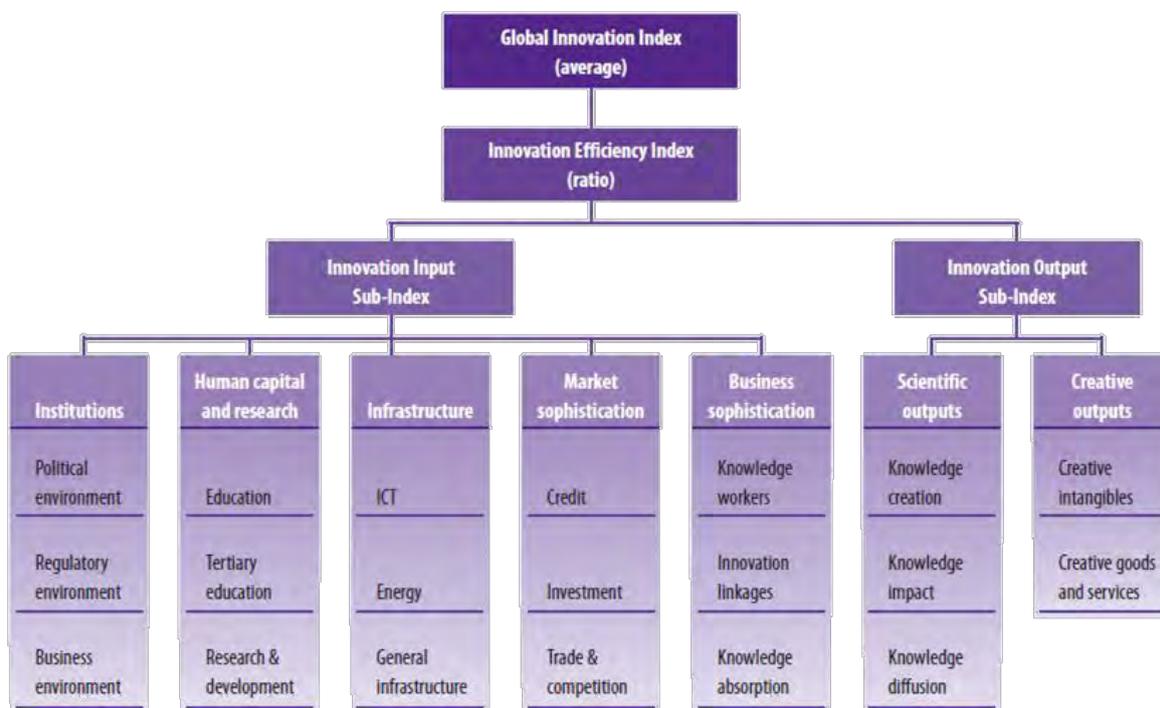
Globalni indeks inovativnosti (GII) oslanja se na dva podindeksa: podindeks inovacijskog ulaza i podindeks inovacijskog izlaza, od kojih se svaki naslanja na specifične stubove.

Pet ulaznih stubova obuhvata elemente koji omogućuju inovativne aktivnosti unutar nacionalne ekonomije: (1) Institucije, (2) Ljudski kapital i istraživanja, (3) Infrastruktura, (4) Tržišna sofisticiranost, i (5) Poslovna sofisticiranost.

Dva izlazna stuba obuhvataju mehanizme za nadzor inovacijskih izlaza: (6) Naučni izlazi i (7) Kreativni izlazi.

Svaki stub je podijeljen u podstubove, a svaki podstub se sastoji od pojedinačnih pokazatelja.

Slika 2: Struktura Globalnog indeksa inovativnosti



Izvor: (INSEAD, 2011)

Rezultati podstubova se računaju kao ponderisani prosjek pojedinačnih pokazatelja, a rezultati stubova se zbrajaju kao jednostavni prosjek rezultata podstubova. Iz toga proizilaze četiri indikatora (vidi sliku 2): 1. Podindeks inovacijskog ulaza je jednostavan prosjek rezultata prvih pet stubova. 2. Podindeks inovacijskog izlaza je jednostavan prosjek rezultata posljednja dva stuba. 3. Ukupni GII je jednostavan prosjek podindeksa inovacijskog ulaza i izlaza. 4. Indikator efikasnosti indeksa inovacija što predstavlja odnos izlaznog podindeksa nad ulaznim podindeksom.

Ukupni GII bodovni indeks potrebno je posmatrati i sa aspekta prihodovne grupe i regije. Samo rangiranje Globalnog indeksa inovativnosti za 2011. godinu ilustrovano je u tabeli 2.

Tabela 2: Najboljih 30 zemalja rangiranih po Globalnom indeksu inovativnosti u 2011. godini

Rang	Zemlja	Rezultat
1	Švicarska	63,82
2	Švedska	62,12
3	Singapur	59,64
4	Hong Kong, Kina	58,80
5	Finska	57,50
6	Danska	56,96
7	Sjedinjene Američke Države	56,57
8	Kanada	56,33
9	Nizozemska	56,31
10	Velika Britanija	55,96
11	Island	55,10
12	Njemačka	54,89
13	Irska	54,10
14	Izrael	54,03
15	Novi Zeland	53,79
16	Južna Koreja	53,68
17	Luksemburg	52,65
18	Norveška	52,60
19	Austrija	50,75
20	Japan	50,32
21	Australija	49,85
22	Francuska	49,25
23	Estonija	49,18
24	Belgija	49,05
25	Mačarska	48,12
26	Katar	47,74
27	Republika Češka	47,30
28	Kipar	46,45
29	Kina	46,43
30	Slovenija	45,07

Izvor: (INSEAD, 2011)

Zanimljiv je podatak da od 10 prvorangiranih nacionalnih ekonomija njih 6 pripada Evropskom ekonomskom prostoru, dvije azijskom i dvije sjevernoameričkom.

U tabeli 3. prikazano je rangiranje Bosne i Hercegovine u odnosu sa zemljama u regiji.

Tabela 3: Top 10 zemalja iz okruženja rangiranih po Globalnom indeksu inovativnosti u 2011. godini

Rang	Zemlja	Rezultat
1	Švicarska	63,82
19	Austrija	50,75
30	Slovenija	45,07
42	Bugarska	38,42
44	Hrvatska	37,98
55	Srbija	36,31
63	Grčka	34,18
67	Makedonija	33,47
76	Bosna i Hercegovina	30,84
80	Albanija	30,45

Izvor: (INSEAD, 2011)

U odnosu na zemlje u regiji Bosna i Hercegovina zauzima pretposljednje mjesto, a 76. mjesto od 125 učesnica u istraživanju.

Interesantno je vidjeti da naša zemlja ima specifične snage za razvoj preduzetništva u odnosu na zemlje iz okruženja, ali i da su prisutne određene slabosti koje su nuspojava uređenja BiH kao države.

Tabela 4: Snage i slabosti Bosne i Hercegovine, prema Globalnom indeksu inovativnosti iz 2011. godine

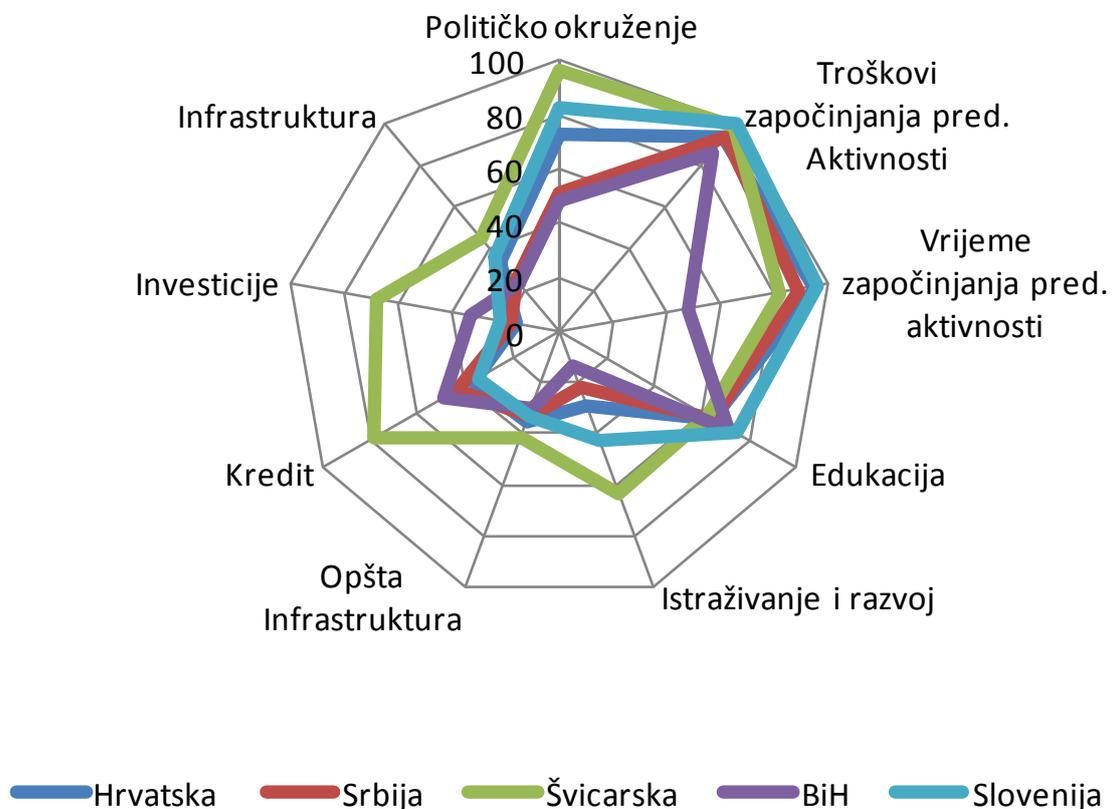
Bosna i Hercegovina

Snage (10 najbolje pozicioniranih ekonomskih indikatora)		Slabosti (10 najlošije pozicioniranih ekonomskih indikatora)	
Naziv indikatora	Pozicija	Naziv indikatora	Pozicija
Firme nude formalnu obuku	6	Intenzitet lokalne konkurencije	119
Ukupan kreditni portfolio mikrofinansijskih institucija	6	Vrijeme da se započne poslovna aktivnost	114
Ukupna stopa poreza	14	Kreacija IKT i poslovnog modela	113
Tercijarna izlazna mobilnost	18	Odliv stranih investicija	111
Objavljeni patenti skupa sa makar još jednim inozemnim izumiteljem	24	Umreženost (Online participation)	106
Dubina kreditne informacije	25	Saradnja univerziteta i industrije u istraživanju i razvoju	106
Registracija robnih marki kroz Madridski sistem	26	Kreacija IKT i organ za ionog modela	102
Izvoz kreativne robe	31	Bruto potrošnja na istraživanje i razvoj (GERD)	100
Uvoz roba i usluga	31	Efikasnost vlade	97
Primanja od tantijema i autorskih prava (Royalty and license fees receipts)	36	Kvalitet istraživačkih institucija	97

Kako se navodi u analizi, neke od slabosti koje sputavaju inovativnost su: slab intenzitet konkurencije u privredi, dugo vrijeme započinjanja poslovanja, slaba ICT infrastruktura i modeli stvaranja preduzeća, odliv stranih investicija, umreženost (online participation), saradnja u istraživanju i razvoju između univerziteta i industrije, niska ulaganja u istraživanje i razvoj, neefektivnost vlade, te kvalitet istraživačkih institucija.

S obzirom da se često u određenim istraživanjima, ali i informacijama dostupnim široj javnosti kao ključni argument za otežan privredni razvoj Bosne i Hercegovine navodi kompleksna i teška politička situacija, složena pravna definiranost, kao i sama veličina nacionalne ekonomije, pristupili smo komparativnoj analizi Bosne i Hercegovine sa dvjema susjednim zemljama u regionu - Srbijom i Hrvatskom, jednom uvjetno rečeno malom nacionalnom ekonomijom – Slovenijom, te jednom složeno uređenom nacionalnom ekonomijom – Švicarskom.

Slika 3: Grafički prikaz snaga i slabosti Bosne i Hercegovine u odnosu na neke zemlje iz okruženja



Iz navedenog grafika nedvosmisleno se vide potencijalne mogućnosti za unapređenje inovativnosti pojedinaca, preduzeća, ali i nacionalne ekonomije Bosne i Hercegovine u cjelini, u odnosu na zemlje sa kojima je vršena komparativna analiza.

U formi predstojećih zaključnih razmatranja bit će date ključne preporuke i smjernice za unapređenje ekonomske politike u cilju jačanja kreativnog razmišljanja i inovativnosti kao signifikantne komponente uspješnog preduzetničkog djelovanja mikro, malih i srednjih preduzeća, ali i konkurentnosti nacionalne ekonomije kao preduvjeta njenog budućeg ekonomskog rasta i razvoja.

7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Preduzeća danas rade u izrazito turbulentnom okruženju koje dodatno komplicira globalizacijski aspekt, ali i činjenica da u samim nacionalnim ekonomijama veoma često ne nailaze na podršku u institucionalnom smislu. Na osnovu dosadašnjih iskustava, te naučne i istraživačke literature, modeli inovativnosti i kreativnosti predstavljaju izvrsne alate koji se nameću kao temelj održivog opstanka i ključ uspješnog poslovanja mikro, malih i srednjih preduzeća. Prema Globalnom indeksu inovativnosti jasno je prepoznatljivo da su razvijene zemlje, ali i neke zemlje iz okruženja konkurentnije od BiH iz razloga što se u tim zemljama sistematski kreira ambijent koji stimulira inovativnost i kreativnost. Nedvosmisleno se vidi da su preduzeća koja su opstala u vremenima koja karakteriše obilje različitih promjena bila ona sa izraženom kreativnošću i inovativnim idejama. U osnovi, preduzetnička uloga je da kroz kontinuirano preispitivanje i pažljivo i detaljno analiziranje uspješno redefiniira osnovni obrazac odnosa rizik-nagrada, istovremeno vodeći računa o dugoročnoj održivosti. Poslovno okruženje u kojem je nastala većina strategija menadžmenta u 20. vijeku sve više nestaje. Kako „crveni okeani—postaju prenatrpani, menadžment kompanija će se sve više morati fokusirati prema „plavim okeanima—odnosno pronalaženju a nerijetko i samom kreiranju novih prilika i tržišta.

Preduzetničko djelovanje u našoj zemlji je trenutno u prilično lošem položaju, stopa rasta i napredovanja je veoma niska, te je potrebno sistematski redefiniirati razvojnu politiku kako bi se dostigao nivo zemalja Evropske unije, gdje je preduzetništvo predominantno razvojno, a ne socijalno. Primjer Švicarske kao male i kompleksno uređene državne zajednice koja zauzima prvo mjesto po Globalnom indeksu inovativnosti, te slovi za jednu od najstabilnijih i najperspektivnijih nacionalnih ekonomija, nedvosmisleno pokazuje da šanse za BiH itekako postoje.

Kao prvo, potrebno je prepoznati i dodatno jačati najbolje pozicionirane ekonomske indikatore, ali i potencijal za izvozom nekih koje su kao takve specifične u našoj zemlji. Ovdje se prije svega misli na uspješno postojanje mikrofinansijskih institucija u našoj zemlji, koje se kao takve moraju posmatrati kroz prizmu budućih potreba razvijenih zemalja za uvođenjem takve vrste finansijskih usluga, na čemu se unutar oficijelnih struktura već uveliko radi.

Kao drugo, potrebno je učiniti značajan napor u otklanjanju ključnih slabosti, koje kao takve u zemljama sličnim Bosni i Hercegovini predstavljaju najizraženiji potencijal. Ovdje se prije svega misli na vrijeme koje je neophodno za započinjanje i registraciju biznisa, na dodatno osnaživanje informatičko-komunikacionih tehnologija, te na jačanje zdrave lokalne konkurencije posebno u sektoru mikro, malih i srednjih preduzeća.

U formi imperativa, nameće se izrada jasnih planova i strategija za unapređenje ekonomske politike zemlje, kroz povećanje efikasnosti državne administracije, rasta direktnih stranih investicija, ali i povećavanje izdavanja za uvođenje standarda kvaliteta univerzitetsko-istraživačkih centara. Na ovaj način, primjenjujući pozitivne prakse visokorangiranih zemalja, primjenom sinergijskih učinaka kreativno promišljanje i inovativnost nametnut će se kao ključna determinanta uspješnog preduzetničkog djelovanja, ali i jačanja ekonomskog razvoja i ukupne konkurentnosti Bosne i Hercegovine.

SUMMARY

In current turbulent times, creativity is an extremely important, if not essential characteristic of a successful entrepreneur. It represents motivation and ability to identify, individually or within an organization, an opportunity and exploit it by creating a new value. Creativity is the ability of logical thinking and reasoning, which must be inherent to an entrepreneur as a creator of new entrepreneurial ventures. They should strive to develop a creative organization. In such organizations, managers trust their people and do not control them strictly, communication between members of the organization is unrestricted, interaction and openness of the organization with the environment is present, there is obviously a great variety of personality involved, etc. Models of innovation and creativity are great tools that are imposed as a foundation of sustainable existence, as well as the key to successful business operation of micro, small and medium enterprises.

In accordance with a global index of innovation, it is clearly recognizable that the developed countries, but also some neighbouring countries of Bosnia and Herzegovina, are more competitive, given that these countries systematically create an environment that stimulates innovation and creativity. The rate of growth and progress in our country is very low, and it urges for a systematic redefinition of development policies in order to reach the level of the European Union, where entrepreneurship is predominantly developmental, and not social.

Conducting comparative analysis of B&H with other countries, using data obtained from statistical models based on global index of innovation, in the form of concluding remarks, the authors will provide key recommendations and guidelines for improving the economic policies, which in turn will enhance creative thinking and innovation as a significant component of successful entrepreneurial activities of micro, small and medium-size enterprises, but also of the overall competitiveness of the national economy that intends to be the ultimate imperative of its future economic growth and development.

Keywords: *creative thinking, innovation, entrepreneurship, global innovation index*

JEL: O12, O31, O57

LITERATURA;

1. Birley, S., Muzyka, D., 2000. *Financial Times: Mastering entrepreneurship*, Pearson Education Limited.
2. Breen, B., 2004. The 6 Myths of Creativity, *FastCompany Magazine* 89, str.75
3. Crnkić, K., 2010.: Timmonsov model procesa preduzetništva, *Poslovne Novine* 37(1200), Sarajevo, str. 70-71.
4. Crnkić, K., Ćizmić, E., i Šunje, A., 2010. Mikrokrediti kao „conditio sine qua non—razvoja inicijalne preduzetničke aktivnosti., *Zbornik radova: Business development conference 2010.*, Faculty of Economics, University of Zenica, str.173-187.
5. Crnkić, K., i Trgo, A., 2010. Preduzetništvo kao poslovna filozofija, stanje i perspektive razvoja u Bosni i Hercegovini, *Zbornik radova Fakulteta za poslovni menadžment, Univerziteta „Džemal Bijedić“ Mostar, (14) 7, str. 1-30*
6. Cropley, J.A., 1997. *More ways than one: Fostering Creativity*, Ablex Publishing Cooperation.

7. Deželjin, J., 2009. *Preduzetnički menadžment*, Zagreb: Alinea.
8. Dobre, R., 2006. *Poduzetništvo*, Zadar: Sveučilište u Zadru
9. INSEAD, 2011. *The Global Innovation Index 2011: „Accelerating Growth and Development—* Fontainebleau: INSEAD.
10. Maručić, S., 2002. *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*, Zagreb: Ekonomski institut
11. Steiner, G.A., 1996. *The Creative organization*, Chicago: University of Chicago, Chicago
12. Šunje, A., Ćizmić, E., 2005. *Preduzetništvo kao preduvjet ekonomskog razvoja*, *Godišnjak Ekonomskog fakulteta u Sarajevu br. 25*, str. 475-499.
13. Timmons, A. J., Spinelli, S., 2007. *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century – 7th edition*, McGraw Hill int.
14. Umihanić, B., Tulumović, R., Arifović, M., Simić S., 2010. *Global Entrepreneurship Monitor 2010 BiH – “Poduzetništvom do novih radnih mjesta”*, Tuzla: Centar za razvoj preduzetništva.
15. Umihanić, B., Tulumović, R., Simić, S., Arifović, M., Ćurković, B., 2009. *Global Entrepreneurship Monitor 2008 BiH – “Unaprijediti preduzetničko okruženje u BiH”*, Tuzla: Centar za razvoj preduzetništva.

Prof. Kasim Tatić Ph.D.¹

Mr. Sci. Dina Karahasanović²

Mr. Sci. Zinaida Dimitrijević³

THE ROLE OF ENVIRONMENTAL COSTS IN DECISION-MAKING PROCESS IN SMEs: MANAGERIAL PERSPECTIVE

SUMMARY

The aim of this paper is to discuss, from the managerial and microeconomic point of view, the importance of environmental costs and their role in the implementation process of the environmental and overall business strategy in small and medium enterprises. The aim is also to highlight the role that an environmental management accounting plays as a tool intended to provide the needed economic and ecological information for managers at the company level, with the aim of contributing to a more effective internal process of decision-making and business controlling activities. Without the information on full costs, it is even more difficult to make correct business decision on what changes to make in order to improve profitability in a business environment characterized by more intensified competition. Some barriers and open issues and challenges for further development of the environmental management accounting, as well as a general estimation of the situation with that regard in Bosnia and Herzegovina, are given at the end of the paper.

Key words: *decision-making process, environmental costs, environmental managerial accounting, SMEs, Bosnia and Herzegovina*

JEL : Q 56

1. INTRODUCTION

A successful implementation of business strategies depends to a large extent on the quality and comprehensiveness of information available to decision-makers. The practice of generating management information, such as cost of sales, is well established, and the systems employed to produce conventional management reports generally ensure timely availability of high-quality data to the management. However, we could say that a competitive advantage is gained by generating and capitalizing on business information *not* generally investigated by one's competitors. Comprehensive management information, including information on environmental costs and opportunities, can yield a competitive advantage. Environmental costs comprise both internal and external costs and relate to all costs occurred in relation to environmental damage and protection. External costs, which result from corporate activities but are not internalized via regulations, are not considered in this paper. Typically, environmental costs and associated opportunities are buried in various overhead accounts. By distorting costing and pricing across the business, this practice can result in poor investment and strategic decisions. Methods are now available to measure, report and manage current and future

¹ School of Economics and Business Sarajevo, kasim.tatic@efsa.unsa.ba

² FIPA – Foreign Investment Promotion Agency, karahasanovic@fipa.gov.ba

³ JP Elektroprivreda BiH, z.dimitrijevic@elektroprivreda.ba

environmental costs and opportunities. These management tools and techniques can help the management to isolate the sources and magnitude of previously hidden and misallocated environmental costs and contribute to better business decisions.

Today's challenges to companies, performing their business activities in the context of hyper-competitiveness to raise the quality of their environmental performance, is the result of pressures coming from a wide range of different parties (state and local governments, international organizations, ecological/consumers' associations, insurers, banks, business partners, media etc.). It must be noted that most banks include some environmental analysis into their *credit assessment* process. The United Nations Environmental Programme (UNEP) has established a statement on Banks and the Environment which more than 90 banks have signed, including a substantial number from the EU. It is the leading international initiative on banks and environment and it is certainly encouraging a number of banks to take the environment seriously [11]. That environmental pressure is forcing many organizations to look for new, creative and cost-efficient ways to manage and minimize a wide range of environmental impacts. In order to effectively manage the environmental pressures and related costs and benefits, a company needs various types of expertise, including environmental economics, technical sciences, microeconomics, managerial economics, accounting and finance, marketing and public relations. Accountants have a special role to play because of their access to an organization's financial information, their ability to improve or verify the quality of such information and their skills in using such information to help make sound business decisions in areas such as investment appraisal, budgeting and strategic planning.

2. Traditional Systems for Cost Allocation and Environmental Issues

Traditional systems for a cost allocation (financial, managerial and cost accounting) shows important shortfalls and limitations as an informational basis for the business decision-making process on a company level, in the sense of an inadequate recording and usage of environment related information, primarily different categories of environmental costs. Traditional accounting systems created and adapted for the needs of financial management and reporting typically do not succeed to allocate environmental costs on those activities, products or processes which are responsible for these costs. The environmental costs that might be relatively high for certain sectors or products, particularly if less visible and less tangible costs are taken into account, are usually treated and recorded simply as common overhead costs. "While most firms quantify the more obvious and measurable environmental costs, substantially fewer have grappled with those that are less tangible, uncertain and difficult to quantify. Estimates of environmental costs in the range of 3-20 % of facility operational or product line costs as reported in other studies may, after a closer look, be substantially understated when the less tangible costs are added" [10]. That results in the fact that these costs are practically "hidden" from the management and consequently not included as relevant information in various phases of the management process. Hence the constant tendency of the management is to underestimate the extent and growth of such costs. The rule of the thumb of management is that 20 percent of production activities are responsible for 80 per cent of environmental costs. When environmental costs are allocated to overhead accounts shared by all product lines, a product with low environmental costs practically subsidizes those with high costs. Such a way of recording of environmental costs within a traditional accounting system has evidently numerous negative consequences, as follows: an inappropriate cost allocation on different levels, inaccurate determination of prices for products and

services, distorted scheme of rewards and compensations for employees, inadequate capital budgeting and investment appraisal, inappropriate product mix, inability of an effective application of measures for a cost reduction, etc.

3. Increasing Role of Environmental Management Accounting

In general, it is possible to identify six different domains of environmental accounting relevant to the firm level, based on their boundaries of attention - an individual organization, the supply chain if it forms part and the whole of society - and the extent to which they focus on financial and/or non-financial information. The six domains which emerge can be defined as follows: **energy and materials accounting** - tracking and analysis of all flows of energy and substances into, through and out of an organisation; **environment related financial management** – a generation, analysis and use of monetized information in order to improve corporate environmental and economic performance; **life-cycle assessment** - a holistic approach to identifying environmental consequences of a product or service through its entire life cycle and identifying opportunities for achieving environmental improvements; **life-cycle cost assessment** - a systematic process for evaluating the life-cycle costs of a product or service by identifying environmental consequences and assigning measures of monetary value to these consequences; **environmental impact assessment** - a systematic process for identifying all environmental consequences of an organisation, site or project's activities; **environmental externalities costing** - a generation, analysis and use of monetized estimates of an environmental damage (and benefits) created by an organization, site or project's activities [1].

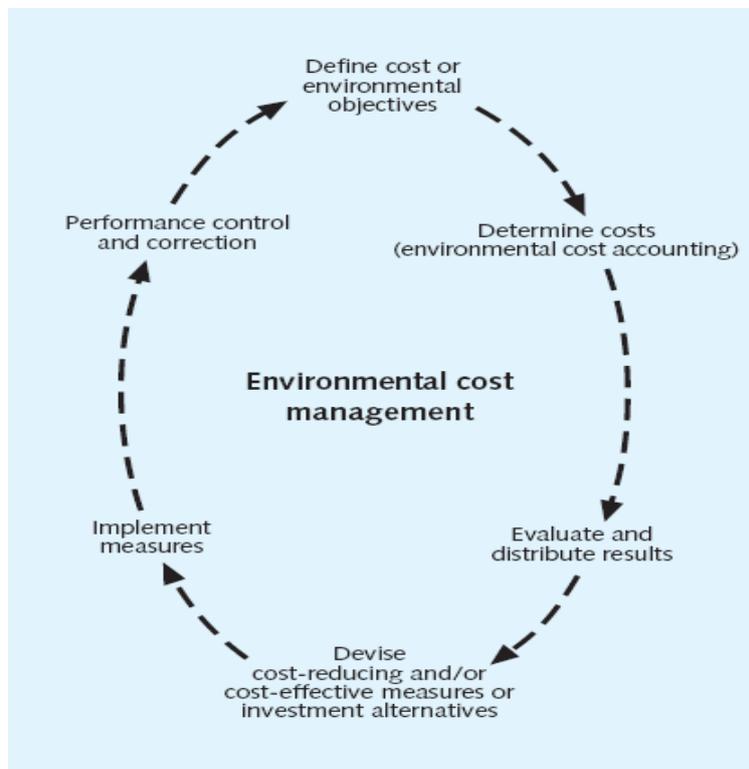
Environmental management accounting (EMA) metrics for an internal decision-making include both physical metrics for material and energy consumption, flows, and final disposal, and monetarised metrics for costs, savings, and revenues related to activities with a potential environmental impact. The key application fields for the use of the EMA data are:

<ul style="list-style-type: none"> • Assessment of annual environmental costs/expenditures 	<ul style="list-style-type: none"> • Environmental performance evaluation, indicators and benchmarking
<ul style="list-style-type: none"> • Product pricing 	<ul style="list-style-type: none"> • Setting quantified performance targets
<ul style="list-style-type: none"> • Budgeting 	<ul style="list-style-type: none"> • Cleaner production and Eco Design projects
<ul style="list-style-type: none"> • Investment appraisal, calculating investment options 	<ul style="list-style-type: none"> • External disclosure of environmental expenditures, investments and liabilities
<ul style="list-style-type: none"> • Calculating costs and savings of environmental projects 	<ul style="list-style-type: none"> • External environmental or sustainability reporting
<ul style="list-style-type: none"> • Design and implementation of environmental management systems 	<ul style="list-style-type: none"> • Other reporting of environmental data to statistical agencies and local authorities

The environmental management accounting (EMA), which represents the use of accounting and related information to support internal management, can potentially encompass all of the six domains, but in practice it is primarily concerned with the environment related financial management and linking with energy and material accounting and other internal and external systems needed to generate financial data. In combining different definitions, the available authors have concluded that: *Environmental management accounting is the process of identification, collection, estimation, analysis, internal reporting and use of materials and energy flow information, environmental cost information and other cost information for both conventional and environmental decision-making within an organization-company.* It is obvious from the definition that the EMA incorporates and integrates two of the three building blocks of sustainable development - environment and economics - as they relate to an organization's internal decision-making process. The third building block - society - is not directly included since the EMA focuses on costs *internal* to the company and does NOT

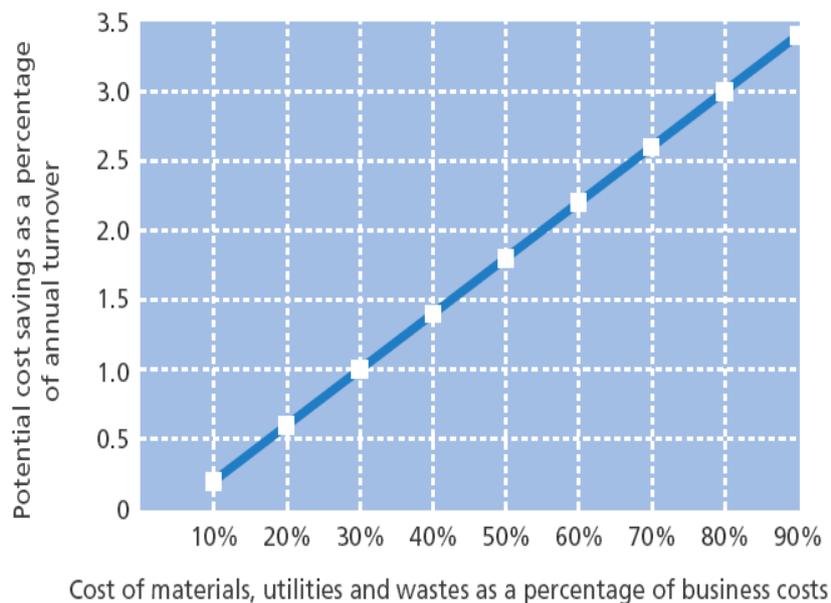
include *external* costs to individuals, society or environment for which a company is not legally held responsible. The environmental cost accounting is an important part of the management cycle (Figure 1).

Figure 1: Environmental cost accounting as a part of the management cycle



Source: German Federal Ministry for Environment/Federal Environment Agency. Guide to Corporate Environmental Cost Management. Berlin 2003. p. 9

Adopting a structured approach to resource productivity can help companies achieve cost savings of **1 - 3%** of an annual turnover, depending on the nature of their business operations. This is backed up by the experiences of over 500 companies participating in waste minimisation clubs. More than 60% of the cost-saving projects that these companies undertook were no-cost or low-cost. Applying the environmental management accounting and techniques in companies where the cost of materials, utilities and wastes account for about 80% of business costs, can typically result in cost savings of about 3% of an annual turnover. Companies where environmental costs account for about 30% of business costs can, on average, save about 1% of an annual turnover. [4] This relationship is shown in Figure 2, which will help a company to estimate the potential cost savings it could achieve.

Figure 2: Typical potential cost savings as a percentage of annual turnovers

Source: Envirowise (2002): Increase your profits with EMA, p. 5

A general ledger is a good starting point for accountants wishing to identify which environmental costs to target for an improvement. Reviewing the general ledger to identify where the costs of materials, utilities and waste disposal are allocated will also help to find the largest items. These are likely to represent the greatest opportunities for cost savings. Traditionally, while making such decisions, the management has ignored environmental performance information and concentrated predominantly on financial impacts. Environmental protection decisions have often been driven by regulatory requirements and are not thought of in financial performance terms. However, as environmental protection costs continue to increase (i.e. as externalities become internalized to the company) and managers realise that internal cost savings can be obtained from an improved environmental performance, the integration and redefinition of these techniques becomes more and more important.

4. Incentives and Barriers for Wider Adoption of EMA

Incentives for corporations to use the EMA come from the increasing pressures that companies are facing, such as more stringent regulatory pressure via different taxes and fees and growing market competition, as well as from the benefits of implementing the EMA. The gains that the EMA systems offer to companies include⁴:

(a) Identification of impacts of environment related activities on the corporate bottom line, and identification of hidden environmental costs in overhead accounts,

⁴ United Nations Division for Sustainable Development, *Improving Government's Role in the Promotion of Environmental Management Accounting - Meeting Document for the first Expert Working Group Meeting, Washington DC, 30-31. August 1999*, United Nations, New York, p. 46

- (b) Identification of a cost reduction and other opportunities to improve performance and offset environmental costs by generating revenues,
- (c) Demonstration of the cost savings to be gained from a good environmental management, and reduction or elimination of non-value-added costs, offsetting environmental costs by generating revenues,
- (d) Raising management commitment and awareness, and assisting in decision-making on cost allocation, capital budgeting, product pricing, product mix, investment and development, and increasing competitive advantages and market expansion opportunities to environmentally aware consumers,
- (e) Support to development and operation of an overall environmental management system; providing assurance to stakeholders of improvements in environmental performance,
- (f) Reduction of environmental liabilities and risks, and compliance enhancement with environment-related laws and regulations,
- (g) Enhancement of customer values, thereby increasing competitive advantage,
- (h) Improvement of environmental performance and protection of human health, establishing a green corporate image,
- (i) Provision of improved environmental, financial and other data for reporting to external stakeholders, and
- (j) Support to long-term sustainability of the business, taking into account economic, environmental and social factors.

It would appear that many companies that could gain from the EMA do not implement such systems. The **barriers** that block this implementation are a lack of information on the EMA systems and the benefits they can generate. For many companies, the process is considered too costly relative to the benefits. There is a lack of knowledge and qualified personnel and a lack of available tools are other barriers. One of the possible barriers might be the resistance of some managers to full transparency of all costs. Increasing knowledge on all cost drivers requires adequate managerial measures to be implemented. It requires also an increasing creativity and additional efforts of the management in order to achieve a successful cost reduction and vice versa increases their responsibilities for failures to do that.

5. The Case of Bosnia and Herzegovina

In order to assess the situation in Bosnia and Herzegovina regarding the usage of environmental management accounting, a survey has been made. A questionnaire was sent electronically to responsible managers of 100 small and medium firms from various sectors in one entity of B&H (the Federation of B&H). The response was only 18%. We are aware that the sample is far from being representative. The results obtained can serve only as provisional and illustrative data, helping to create a general assessment. The aim of the survey was to assess the way firms use accounting systems for the official reporting and decision making, and the way they measure their performance and business success. We were interested if the firms were aware of the EMA, its potential benefits and the extent to which the EMA system was used in Bosnian firms. The survey demonstrated that the

most frequently used financial indicators based on accounting systems applied are: profit margin, Return on Investment (ROI) and Return on Assets (ROA). The most frequent non-financial indicators are: market share, customer satisfaction and employees' satisfaction. A small percentage of managers (16%) said they were aware of the EMA and its potential benefits, but all of them replied that they had not yet practically introduced the EMA system in their companies. As the main reason for such a situation, the managers said they were not legally obliged to use such a system. In spite of the potential gains from the EMA, the system has not been yet implemented in companies in Bosnia and Herzegovina. The **barriers** that block this implementation are a lack of information on the EMA systems and the benefits they can generate (84% of managers are not fully aware, or are partially aware of the EMA system). For 82% of the companies from the survey, the process is considered too costly in comparison to the benefits. A lack of knowledge and qualified personnel and lack of available tools are other barriers (87%). Although it was not visible from the survey, one of the possible barriers in Bosnia and Herzegovina case might be the resistance of some managers to the full transparency of all costs. Increasing knowledge on all cost drivers requires adequate managerial measures to be implemented. It also requires an increased creativity and additional efforts of the management in order to achieve a successful cost reduction and vice versa increases their responsibilities for failures to do that. Likewise, the general business climate and social circumstances in Bosnia and Herzegovina might be a part of the explanation for such a situation regarding the EMA.

6. CONCLUSION: Challenges for Future Development of EMA

Regardless of its proved increasing importance for successful performance of companies, the current state of the environmental accounting and environmental management accounting practices in almost all countries is still characterized by experimentation and a lack of harmonization. It is particularly true for Bosnia and Herzegovina. Hence, a variety of challenges before the academic and business society must be resolved in the future.

Developing of appropriate environmental accounting standards is an aim. Environmental management systems and reporting frameworks have been established by some of the world's leading environmental organizations, standards organizations, industry associations and professional bodies. As these frameworks are increasingly adopted in the industry, the accounting bodies, represented by IFAC-International Federation of Accountants, are likely to increase their efforts towards developing appropriate accounting standards. A recently launched IFAC Sustainability Framework focuses on sustainability from four business perspectives: strategy, internal management, financial investors and that of other stakeholders. It provides guidance on key considerations for accountants and resources to promote sustainability leadership throughout the full management cycle, from making and executing strategic decisions to providing useful performance reporting to stakeholders. Likewise, attendees of the IFAC G20 Accountancy Summit Results in Mandate for Global Standards, among other things, on the following recommendation: a more robust financial reporting model is required that includes, among other things, reporting on sustainability and environmental issues [12].

Enhance the responsibility of companies to internalize, by means of environmental accounting, a greater portion of social costs related to environmental degradation and pollution. Currently, companies are predominantly concerned only with those aspects of environmental issues that have a direct impact on their financial bottom-line and those for which they are held legally responsible. Companies account for plant and equipment depreciation when calculating profits, but no deduction is made for a degradation of natural capital (ecosystems, oceans, forests and the like).

Enhance the existing narrowly defined primary goals of environmental accounting, which according to the U.S. Environmental Protection Agency (US EPA) are as follows: a) increase of stakeholder value by decreasing costs and increasing productive efficiency; b) move environmental costs out of overhead accounts and track them directly to the responsible product, process or facility; and c) estimate the dollar costs of waste and related activities, in order to identify the best opportunities for improvement and cost savings.

Better valuation techniques for natural resources and environmental resources are desperately needed. A traditional price theory should be enhanced to incorporate new issues and transform currently inadequately monetized environmental effects and facilitate their incorporation into accounting practices.

In summary, the challenge, which will definitely continue to be one of the most important challenges in the future, is how to translate general sustainability goals into concrete and operationally meaningful concepts, policies, measures and indicators at micro level, as well as how to incorporate relevant environmental issues into different branches of mainstream economic theory and practice of business strategic and operational management. This means the challenge of the further appropriate development of environmental accounting in general and particularly environmental management theory and practice.

LITERATURE:

1. Bennet, M. and James, P. (2008) *Environmental-related Management Accounting: Current Practice and Future Trends*, Sustainable Business Centre, UK
2. Boyd James (1998) *The Benefits of Improved Environmental Accounting: An Economic Framework to Identify Priorities*, Discussion Paper 98-49, Resources for the Future
3. Burritt, R. and Schaltegger, S. (2009) *Eco- Efficiency in Corporate Budgeting*, Corporate Environmental Department of University of Luneburg
4. Envirowise (2002): *Increase your profits with environmental management accounting*, www.envirowise.gov.uk (downloaded 20. June 2007)
5. German Federal Ministry for Environment/Federal Environment Agency (2003), *Guide to Corporate Environmental Cost Management*, Berlin 2003
6. Nandan R.K. (1994) *Accounting and the Environmental Issues of Today: A Shift Towards Green Thinking in Accounting*, The Fiji Accountant
7. Schaltegger, S. and Burit, R. (2010) *Corporate Environmental Accounting: Issues, Concepts and Practices*, Greenleaf
8. United Nations Division for Sustainable Development, (2001) *Environmental management accounting Procedures and Principles*, United Nations, New York
9. United States Environmental Protection Agency (1995), *An Introduction to Environmental Accounting as a Business Management tool: Key Concepts and Terms*, EPA 742-R-95-001
10. USEPA (1995), *Environmental Cost Accounting for Capital Budgeting: A Benchmark Survey of Management Accountants*, p. 48
11. Delphi International Ltd in Association with ecologic GmbH (1997), *The Role of Financial Institutions in Achieving Sustainable Development-Report to the European Commission*
12. www.ifac.org

Mr.sc. Nedžad Šaranović¹

Prof.dr.sc. Senad Balić²

SERVICE ORIENTED ARCHITECTURE AS A WAY OF ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE IN COMPANIES OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

SUMMARY

Service oriented architectures or SOA are emerging as a leading standard for information systems integration. This is particularly so in the area of business that mostly depends on business-to-business communication and exists in a fluctuating business environment. Pronouncing the principles of a service orientation and using integration technologies, such as enterprise service bus or BPEL processes, information systems based on service oriented architectures influence companies in such a way that much needed agility on the market is achieved. This, in return, gives those companies a competitive advantage in their respective industry. At the same time, the service oriented architecture will enable an easier integration of the existing information systems and their modules into a new architectural view and with newly developed modules from the start based on principles of service orientation. This paper will describe ways of achieving such competitive advantages by means of implementing information systems based on the service oriented architecture and service usage generally. It will point out advantages and disadvantages of such architectural approach based on real life experiences and research in implementing information systems based on service orientation. Furthermore, it will give a point of view regarding business companies existing in Bosnia and Herzegovina as an economy in transition.

Key Words: Information Technologies, SOA, business agility, B2B, competitive advantage

1. INTRODUCTION

Principles of service orientation are not new in the area of information technologies, but the true strength of using such principles could only be realised after some preconditions have been met. These preconditions are generally technology based and imply such solutions as SOAP, UDDI, XML [1] and several others. Conforming to these principles and building information infrastructure in accordance to them will enable companies to maximise the usage and potential of their information systems. This will directly influence the level of efficiency at which business processes at a company are executed, as well as the level of efficiency of company management.

Some of the most valuable advantages gained by using information systems based on a service-oriented architecture can be summarised in two areas: (1) *agility of information system* and (2) *ability to simplify establishment and usage of business-to-business communication*.

The agility of information system achieved by means of using technological solutions such as web services (WS), enterprise service bus (ESB) or business process execution language (BPEL) at the

¹ mr.sc., Assistant Senior, University of Zenica, BH Telecom

² Dr.sc., Associate Professor, University of Zenica

core of the information system will have its implication on the business agility itself. On the other end, easy and reliable business-to-business communication will bring competitive advantages to companies that tend to increase cooperation with their business partners and customers.

Implementing such architecture is a complex and heavy task, especially in cases where the existing information system is in no way based on principles of service orientation. Such projects heavily depend on open-mindedness of all involved parties, especially company and project management.

Although projects of implementing principles of service orientation in a company information and business system are complex and financially demanding, benefits gained by implementing this business philosophy outweigh initial costs by giving companies significant competitive advantage in a specific industry branch. Giving the low level of information technology usage in companies of Bosnia and Herzegovina, the service oriented approach is one of the better ways to achieve a competitive advantage.

2. Supporting Information System Agility

The information system agility is a desirable characteristic of systems used by companies with a tendency to survive and thrive in a fluctuating business environment. This will help a company to respond efficiently and in due time to changes in the business environment. This is particularly important in transition economies such as Bosnia and Herzegovina that constantly change business environment and further increase demand on business agility from companies.

2.1. Automating Business Processes

The primary way of achieving business agility in SOA is by automating core business processes in a company [1]. By means of using business process modelling tools and information technologies infrastructure presented through application servers, where these processes will execute, two separate things are achieved *(1) better understanding of business processes and (2) easier maintenance of automated processes*.

Better understanding of business processes inevitably causes a business process improvement and reengineering. By implementing principles of service orientation in a system, SOA implies a different level of understanding business through core business processes. These processes are not restricted to those that are fully executed inside a company, but can also represent processes that cover activities between business partners in business-to-business communication. This approach will create a clearer picture of a business and point out those processes which need reengineering. This can be done in early stages of an SOA implementation project or sometimes later when all the existing processes are automated and afterwards revised.

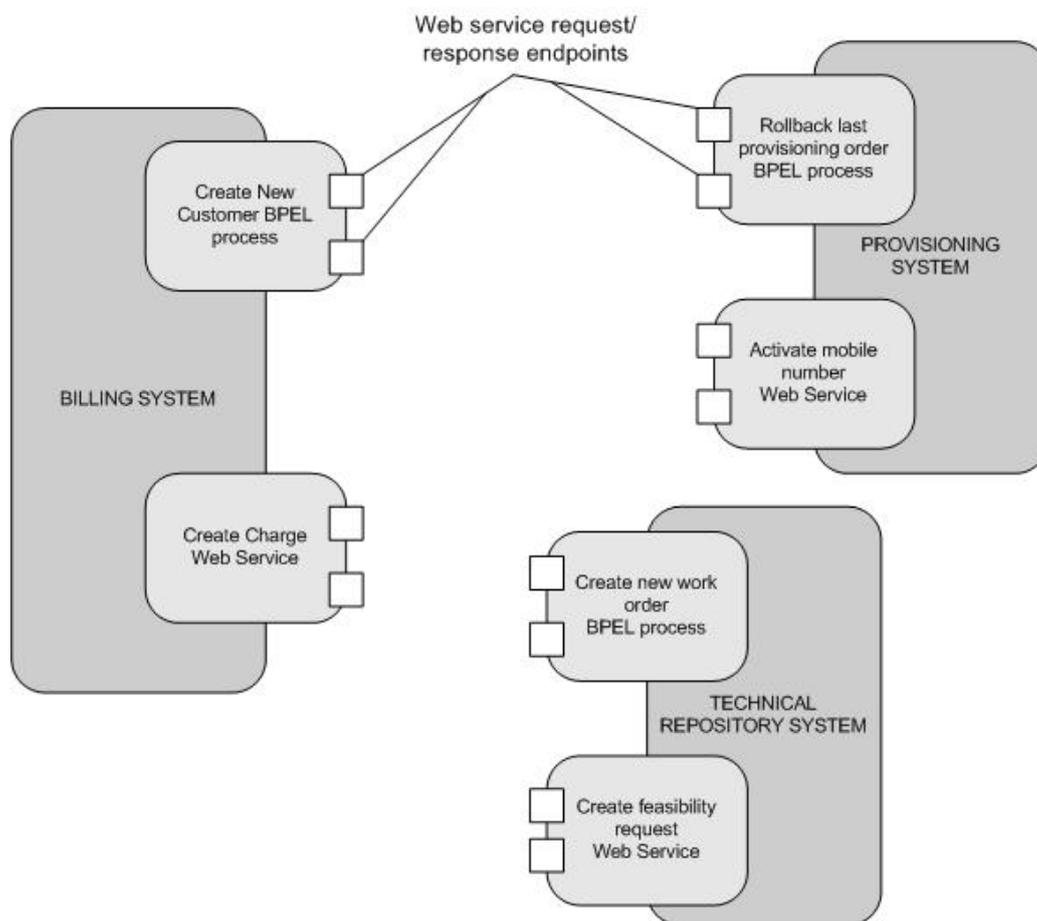
An easier maintenance and later changes in business process activities are achieved through the use of simple tools like business process managers [2]. These tools rely on BPEL, WSDL and XML technologies to represent business process activities in an easy to understand manner. In practice, this means that one complex business process can be easily reviewed and its activities changed in a short time enabling a company to quickly respond to changes in a business environment. These tools help business analysts to better understand and follow the flow of automated processes, as well as

information technologies professionals to make changes and maintain them. Tools like this further involve business people in a business process improvement and allow them to actively participate in business process reengineering.

2.2. System Service Enablement and Integration

In more complex systems, where an SOA implementation project does not cover a system as a whole but a core part of it, business agility is partially achieved by means of integration. The integration is carried out between different parts of a complex system, where principles of service orientation are at the core of the system, but they are not applied to all the system modules. In order to automate

Fig.1. Web Service Enabled Modules

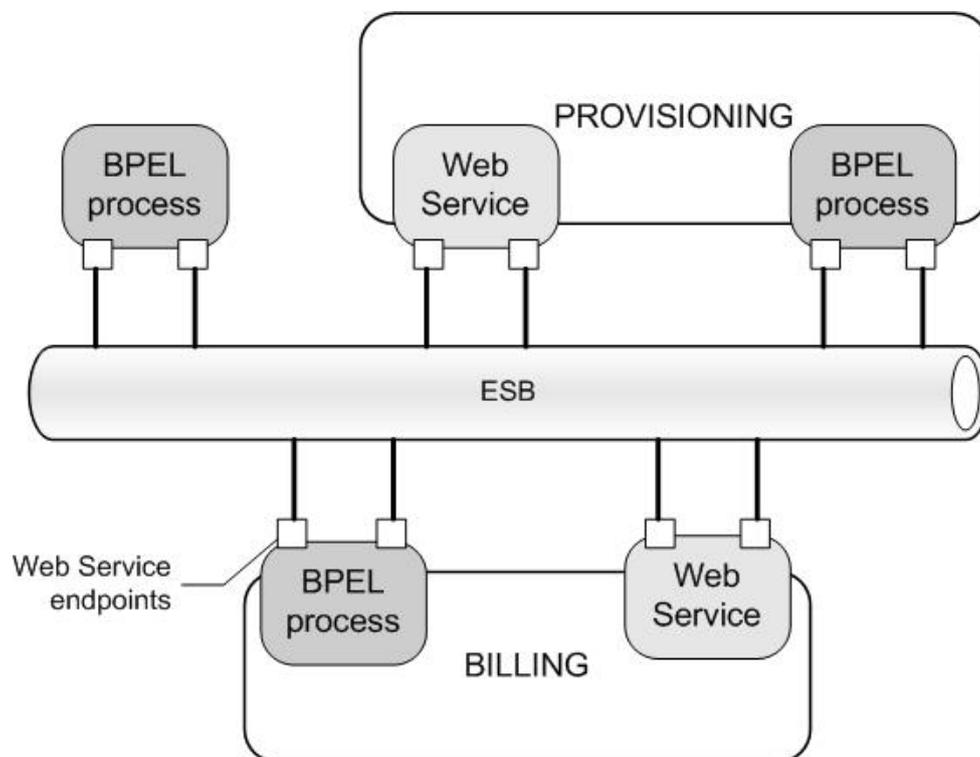


business processes that span through several system modules, some preconditions must be met, like web service enablement of all the modules involved in a business process. Web service enablement will erase technological differences that may exist between modules, and allow the usage of specific module functionalities by creating web services as a way of exposing specific functionality inside an information system module. This aspect is shown in Figure 1.

On top of the information systems service enabled modules, a real integration can be achieved by using business process management tools. Automating business processes in this way will imply usage of earlier created web services to utilise specific information system module functionality.

An example of such an approach to the integration by means of SOA infrastructure is given through a real life business process in one telecom operator, specifically BH Telecom from Bosnia and Herzegovina. Telecom operators have specific needs in terms of CRM software [2] as the need to successfully communicate with customers determines successfulness of the business itself. The CRM demands as much integration as possible with other information system modules like provisioning, rating and billing to maximize benefits. In this particular case, the SOA will give a perfect foundation for integration.

Fig.2. Base Integration Infrastructure in SOA



The central part of this approach is the enterprise service bus (ESB). The ESB allows an exchange of messages between different web service enabled modules of an information system. All of the communication is based on SOAP over HTTP and is carried out through ESB infrastructure on an application server, as shown in Figure 2.

Figure 2 shows that the responsibility of ESB infrastructure is to correctly route messages designated to specific web services. It should be emphasized that in this environment even the BPEL processes are considered web services. In this way, all of web services in the system exchange messages through ESB. As these web services (simple or BPEL business processes) expose functionalities of specific modules in the information system, we achieve integration through ESB. Another positive aspect of this approach is a future reusability of these components, which will help in the maintenance of existing business processes and easier automation of newly defined business processes.

Our example with the telecom operator and CRM system benefits from the usage of web services built on top of the existing billing, provisioning and other modules. In that way, the newly developed CRM system can and will use some functionality of the existing modules, at the same time avoiding possible technological differences between the new CRM system and the existing billing, or provisioning systems. This approach can be used in all companies that require strong connections with customers and suppliers, such as production companies or service providers. Strong relationships with surrounding entities imply the usage of an integrated information system that can leverage information from any part of a company at any point in time. Modules of an information system in such companies will differ in certain way, but the principles of integration and information needs will remain the same.

Through the use of the ESB infrastructure for integration, specific modules of the information system are precisely delimited and their functionalities well defined. This will, in future, allow for an easier upgrade of specific modules without the need to make changes in other modules. For example, a company decides to improve the production management system from technology and business perspectives. In that case, the company will implement a new production management module in such a way that it is technologically superior to the existing module, and from a business point of view the processes are better defined. The SOA integration will, in this case, enable developers to make only minor changes to the ESB configuration, like a configuration of new application and database servers, or new web service endpoints. The existing system modules, like CRM or sales module, will not be modified and will continue to work as they were.

However, this way of integration has also some negative aspects. To successfully complete the web service enablement of existing and newly developed modules, thorough knowledge of message structure must exist. The first task in the web service enablement is to create the XML infrastructure in a form of a canonical data model represented through XML schema files. This means that the canonical data model must be defined in such a way that it anticipates future data needs of specific web services. It is possible later to make some changes to the canonical data model, but these changes can be complex in terms of changing BPEL process input and output messages in cases where in one system several hundred BPEL processes exist.

The second negative aspect is a message size. Because of the SOAP over HTTP, the message size should not be very large because of possible communication delays. The SOAP over HTTP is created for small message communication between technologically different systems and it is not suited for large chunks of data. Although, in real life business cases messages with several hundred XML elements have not created any noticeable delay.

3. Supporting B2B Communication

Achieving business agility through automating interior business processes in a company, as well as integrating different modules of an information system, is one area where a service oriented approach can influence the implementation in the right way. The other area where this approach provides benefits is business-to-business communication. This way of communication by today's standards is an inevitable way of achieving the best relations to customers and business partners of a company. Through it, a company will create firm connections to suppliers, dealers and customers, and this will lead to a reduced cost of transactions, reduced or non existing warehouses, reduced time needed for the completion of complex business processes, increased sales and revenue, and other benefits.

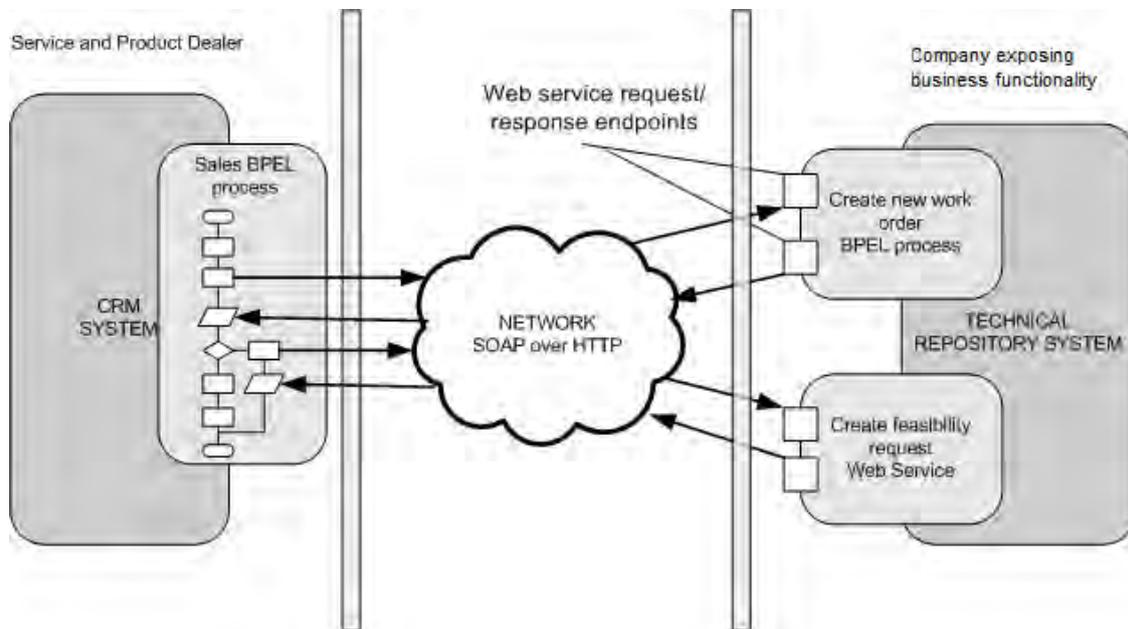
The SOA, with its technologically independent web services and architecture determined for business process automation and integration, has several advantages in implementing flexible and cost effective

B2B communication. As we have shown, business processes can be represented as series of activities described through the BPEL engine. In the current fluctuating business environment, companies tend to open their business processes to business partners. In this way, the companies will benefit from direct communication between different information systems implemented in two or more business partner companies. A direct impact of this fact is reduced time and cost of transactions between companies, as well as increased availability in business communication.

The B2B communication, in our case of a telecom operator, is interesting from suppliers and dealers point of view. Although telecom operators are in business of providing services for customers, there are areas where telecom operators need suppliers, for example mobile phone suppliers or network elements suppliers. As for dealers' point of view, there are several services and products that can be sold through an intermediary company. In this case, dealers should always have a direct access to business processes that allow sales of certain services or products dependent on inner telecom operator specific states and statuses, as well as warehouse stock.

On the other end are production companies and other medium business companies in Bosnia and Herzegovina that create and offer products and services. These companies have great needs in terms of suppliers, dealers and customers' communication and links. The B2B communication is the main way of creating these bonds, particularly with suppliers and dealers. Even communication with customers can be improved by allowing the customers to use some functionality of a company information system exposed as web services, for example check what products are available at a specific sales point.

Fig.3. Simplified Example of B2B Communication in SOA



3.1. Exposing Business Functionalities

In B2B communication everything is subjected to exposing companies internal business functionalities to the outside world. This is achieved in the same manner as with service enablement of internal

information system modules. In fact, the same web services created in the process of service enablement can now be used for B2B communication and their functionality exposed to external users. The basic principle of this communication by means of using web services is shown in Figure 3.

Practical implementation examples of B2B communication between different companies have shown two major problems (1) *aligning of business logic in two companies through message structure* and (2) *security of systems opened to the outside world through SOA*. In our case, the implementation of B2B communication between production companies and their suppliers has shown these weaknesses, but also advantages of implementing this kind of communication through SOA.

Aligning of business logic in two or more different business processes is a complex task because companies involved in communication in most cases do not have the same business models or canonical data models. This practically leads to differences in understanding of one message on both ends of the communication channel. To overcome such problem, transformations of message data are used, but this means allocating more time and resources on problems that should already be solved through the use of new architecture like SOA. This is generally not the case, and in most examples additional transformations of data must be implemented. To achieve this, both companies must be involved in creating specific web services with specific message formats for B2B communication, or one company can define the structure of a message used in communication that corresponds to their needs and other company should adjust this message to its need. Once the message is clearly understood on both sides of the communication channel, later implementations and improvements of this B2B communication will be an easier task, because the canonical models on both sides are now aligned.

Another major problem of the B2B communication based on web services and SOA is security of web services endpoints and general security of accessible systems. The SOAP over HTTP is a major drawback in security. This way of communication demands content based security. In other words, security must be implemented on the message content level in conjunction with other types of security like demilitarized zones, firewalls and perimeters. The majority of today's attacks on information systems happen on an application/service layer. According to Gartner, more than 75% are attacks of this type [3].

A standard way of securing SOA is by means of using the WS-Security specification. This specification defines the way SOAP messages should be secured by means of using signatures, encryption and security tokens on the message content level. Through the use of WS-security, it is possible to define which part of message content can be visible to which reader of the message, and the execution of distributed transactions. On the other side, WS-Security, as some experiments have shown, generates substantial overhead in terms of message processing because of XML processing overhead. This should be considered when using WS-Security.

In a practical example partially shown in Figure 3, an example company exposing its business functionality established a B2B communication with its services and products dealer allowing external company to use functionalities implemented in its information system. This allowed for tighter, more efficient and low-cost communication between companies and it brought the need for a more secure exchange of confidential messages. This was solved by means of using a WS-Security specification, and SOAP over HTTP communication model. In real life, the WS-Security is always combined with other company security elements, such as firewalls, demilitarized zones, authentication and authorization mechanisms.

4. CONCLUSION

In this paper we presented different aspects of achieving business agility by means of using an information system based on service oriented architecture. Principles of a service orientation allow for loose coupled services in companies, thereby exposing functionalities to other internal or external systems.

The business agility is achieved internally in a company and externally in business-to-business communication. Internally, this means automating business processes through BPEL, using enterprise service bus as an infrastructure for communication and enabling existing and new modules of an information system with web services. Achieving mentioned goals will lead to an information infrastructure capable of fast adjusting to specific needs, fully integrated modules independent of a technological platform, reusability during new development and easier maintenance of systems. Drawbacks are the need to establish good data foundation represented through a canonical XML model of data to successfully support SOA and some limitations in a message size dependent on a hardware infrastructure and number of concurrent users in a system. Competitive advantages gained this way allow companies to quickly react to changes in a business environment, which is particularly needed in fluctuating transition economies like the economy of Bosnia and Herzegovina.

The second part of achieving business agility through SOA is easier and more efficient business-to-business communication between companies. SOA brings an easy implementation of new B2B communication channels, technological independence, but also limitations in a message size and the need for better security level. Through B2B, companies enlarge their market, achieve less costly communication with partners and concentrate on core business gaining valuable competitive advances over competition.

Having this in mind, we can conclude that SOA has its weak points, but benefits of implementing such architecture are by far surpassing its weaknesses. In support of this is a world tendency of implementing SOA based solutions in last several years.

This approach should be utilized by companies in Bosnia and Herzegovina, especially having in mind a low level of information technologies usage in domestic companies, as well as benefits of this approach in achieving a competitive advantage in a respective industry.

SATETAK

Servisno orijentirane arhitekture ili skraćeno SOA javljaju se kao vodeći standard za integraciju informacionih sistema. Ovo posebno vrijedi za vrlo dinamična poslovna područja koja uz to uključuju i značajnu business-to-business komunikaciju. Implementirajući principe servisne orijentacije i koristeći se novim integracionim tehnologijama kao što su servisna sabirnica ili BPEL procesi, informacioni sistemi bazirani na servisno orijentiranim arhitekturama direktno utječu na poslovanje, tako da kompanije ostvaruju neophodnu poslovnu agilnost na tržištu. Ovo, s druge strane, takvim kompanijama donosi kompetitivne prednosti u specifičnoj industrijskoj grani. Istovremeno, servisno orijentirane arhitekture omogućavaju lakšu integraciju postojećih informacionih sistema i njihovih modula s novorazvijenim modulima baziranim na principima servisne orijentacije. Ovaj rad prikazuje načine postizanja kompetitivnih prednosti putem implementacije informacionih sistema baziranih na servisno orijentiranoj arhitekturi i upotrebi servisa uopće. Precizirane su prednosti i nedostaci takvog pristupa integraciji sistema, sa realnim primjerima i rezultatima istraživanja u implementaciji informacionih sistema baziranih na servisnoj orijentaciji. Na kraju, dat je poseban pogled na korištenje SOA principa u informacionim sistemima kompanija u Bosni i Hercegovini, kao ekonomiji u tranziciji.

Ključne riječi: *informacione tehnologije, SOA, B2B, kompetitivna prednost, poslovna agilnost*

REFERENCES:

1. Erl, T., *Service-Oriented Architecture: Concepts, Technology, and Design*, Prentice Hall PTR, 2005.
2. Deng, X. L., Wang, B., Zhu, X. L., *Reconstruct and Evaluate of Telecom CRM for Full Service*, Beijing Key Laboratory of Intelligent Telecommunications Software & Multimedia, Beijing University of Posts & Telecommunications, Beijing, China, December 2006.
3. Bosen, B., *Firewall performance evaluation, Secure Computing Sidewinder vs. Check Point NGX*, Trusted Strategies LLC, June 2007

Sreten Ćuzović¹

Tamara Rajić²

Nenad Milijić²

Dragana Ćivković²

IMPORTANCE-PERFORMANCE APPROACH AS A MEANS OF HIGHER EDUCATION SERVICE QUALITY EVALUATION, AN EXPLORATORY STUDY

ABSTRACT

The paper addresses the issue of service quality evaluation within a higher education setting and stresses the need to develop measures that are both psychometrically and diagnostically sound. After the review of most prominent conceptual model of service quality, the potential of an importance-performance analysis, as a means of assessing service quality perceptions and directing quality improvement efforts within a higher education context, has been examined. Service quality gaps have been examined by means of a paired sample t-test. Results of the study indicate that professors' willingness to help students and give answers to their questions are rated higher than acceptable among students, whereas further attention should be paid to the modernization of faculty's equipment. Due to its limited scope, the findings of this study should not be generalized to a student population as a whole. Nevertheless, the study highlights the need for further research with the aim of investigating the construction of higher education service quality, its measurement and subsequent improvement.

Key words: higher education, service quality measurement, importance-performance analysis

JEL: L 84, L 86

1. INTRODUCTION

The world economy has been experiencing rapid changes over the previous several decades. Global wealth nowadays is concentrated less and less in factories, land, machinery and other by far common assets items. Knowledge, skills, and human resources have been increasingly emphasized as the key points of differentiation among contemporary companies and building blocks of above the average performances. In the case of the United States, human capital is now estimated to be at least three times more important than physical capital. As knowledge becomes more important, so does higher education. A statistical analysis, case study, and common observation all point to the fundamental importance of higher education to an overall national development and competitiveness of a national economy on a global scale. The importance of higher education lays in its contribution to labour productivity, entrepreneurial energy, and quality of life. Quality higher education therefore means better living standards for people at all levels of a society (World Bank, 2000).

¹ Faculty of Economics, University of Niš, Serbia

² Technical Faculty in Bor, University of Belgrade, Serbia

A rapid acceleration of academic interest and subsequent research in higher education service quality has taken place over the previous two decades. Providing quality educational experiences to students has gained the status of primary concern among tertiary institutions. With the proliferation of study options available to students internationally, including the use of virtual technology to deliver courses, tertiary institutions worldwide face pressure to provide unique educational experiences to students so as to capture the market share (Yeo, 2008). Due to the most common trends present in the field of tertiary education, i.e. increasing competition, a reduction in state funding and greater consumer demands, higher education institutions have become more quality conscious (Ford et al., 1999; Kanji, Tambi, 1999). Poorly perceived service quality will ultimately affect funding and viability of a higher education institution by reducing its popularity and consequently the number and standard of applicants in subsequent years, as the reputation for poor quality becomes known, even though existing students are likely to be constrained (Galloway, 1998). Providing high levels of service quality and keeping customers satisfied is what leads to customer loyalty. Those who exhibit attitudinal loyalty are likely to make recommendations to someone else and attitudinal loyalty is expected to lead to action loyalty, i.e. repeat purchases (Rowley, 2003; Douglas et al., 2006). Service quality as an elusive and indistinct construct (Parasuraman et al., 1985) becomes even more difficult to grasp in a higher education setting, due to intrinsic nature of a tertiary education experience, particularly the exchange process which is lengthy and involving, intangible service with uncertain outcomes and customer involvement in the production process. While there is a common agreement on the importance of service quality issues in higher education, a consensus on the right measurement instrument has not been reached yet. Service quality in higher education is a rather vague and controversial construct and a single appropriate definition of quality is lacking (Voss et al., 2007). In order to define and measure quality, the issue of which stakeholder group should be treated as a customer in higher education setting has to be resolved. The definition of a customer in higher education is quite different from that in manufacturing or other service industries, since various groups, such as students, employers, academic staff, government and students' families could be treated as customers of the education system. Their requirements differ, which is exacerbated further when it comes to the choice of quality dimensions (Owlia, Aspinwal, 1996). In acknowledging perspectives other than students', this study builds upon Scott's (1999) viewpoint, who argues that if students cannot be seen as customers, the measurement of higher education service quality and its subsequent improvement is wholly inappropriate.

The paper is organised as follows: first, the nature of services and service quality construct have been reviewed, spanning into more specific gap-based research, in line with the context of the study. Subsequently, research methodology and findings are presented, followed by implications, limitations and direction for future research.

2. Theoretical framework

2.1. Service Quality Conceptualization and Measurement

Broadly defined services are —ā economic activities whose output is not a physical product or construction, generally consumed at the time it is produced, and provides added value in forms (such as convenience, amusement, timeliness, comfort or health) that are essentially intangible concerns of its first purchaser” (Zeithaml et al., 2008, p.4). Their unique nature poses many challenges as well as

advantages for managers of service industries. Unlike tangible products, services cannot be directly experienced – seen, touched, smelled or tasted, as well as tested in advance of buying (Levitt, 1981). Unlike goods, services cannot be physically possessed, but only experienced. Due to the abstract nature of services, they are said to be dynamic, subjective and ephemeral (Shostack, 1977). Key distinguishing characteristics of services in comparison with goods are intangibility, inseparability or simultaneity of production and consumption, variability or heterogeneity and perishability (Parasuraman et al., 1985). These features certainly apply to a higher education setting, since most quality attributes cannot be seen, felt or touched in advance; production and consumption of the service are inseparable because personal contact between students and a lecturer plays an important role and quality varies notably in different circumstances, e.g. from class to class, students to students, lecturer to lecturer (Owlia, Aspinwall 1996). Finally, it satisfies the perishability criterion, since it is impossible to store higher education services, despite the appearance of video technology (Cuthbert 1996a). According to Shostack (1977) on a continuum from tangible dominant to intangible dominant services, education is positioned on a far right end of the continuum, which makes this service industry susceptible to service quality measurement and management.

There is a widespread agreement among service quality researchers that service quality is a rather abstract construct which is difficult to define and measure. In order to improve quality, it is important to have a clear concept of what constitutes service quality and how to measure it. Knowing how consumers make quality judgements can be useful to practitioners in two vital ways. First, on a qualitative basis, knowing what constitutes quality can guide the actions of a service provider by suggesting how quality might be enhanced. Second, on a quantitative basis, the measurement of quality can reveal critical service shortfalls and consequently uncover the causes underlying key problem areas (Asubonteng et al., 1996). Whereas service quality is widely recognized as a multifaceted construct, there is no general agreement as to the nature or content of the dimensions (Brady, Cronin, 2001; Seth et al. 2005). The same relates to a higher education setting.

Pioneering ventures to comprehend the construct of service quality and its determinants were made by Parasuraman et al. (1985, 1988, 1991, 1994a, 1994b). Based on extensive qualitative research, including consumers and executives of four nationally recognized service companies, the authors devised a model, called the Gap model, of service quality. The foundation of the model is the set of gaps on a service provider's side. The most important Gap 5, i.e. perceived service quality, can be defined as a magnitude and direction of discrepancies between customers' expectations and their perceptions of service performance. Expectations are formed on the basis of past experience with the service provider or service category, personal needs or word-of-mouth communication and refer to what consumers would expect from companies delivering an excellent service. If consumer's expectations are met, service quality is perceived to be satisfactory, if they are not met, quality is perceived to be less than satisfactory and if consumer's expectations are exceeded, service quality is perceived to be more than satisfactory. Perceived service quality, thus, refers to the consumer's judgement about an entity's overall excellence or superiority (Parasuraman et al., 1985). According to Berry et al. (1985), the service quality challenge revolves around meeting or, better yet, exceeding customers' expectations.

An exploratory research conducted by Parasuraman et al. (1985) revealed that, regardless of the type of service, consumers used basically similar criteria in evaluating service quality. A subsequent empirical work was based on a 97-item instrument and 10 key determinants of service quality yielded SERVQUAL, a 22-item scale for measuring consumer perceptions of service quality along five dimensions: reliability, responsiveness, assurance, empathy and tangibles (Parasuraman et al., 1988).

Concise definitions of the dimensions are as follows:

- Reliability – ability to perform the promised service dependably and accurately;
- Responsiveness – willingness to help customers and provide prompt service;
- Assurance – knowledge and courtesy of employees and their ability to inspire trust and confidence;
- Empathy – caring, individualized attention the firm provides its customers;
- Tangibles – physical facilities, equipment and appearance of personnel.

The SERVQUAL scale was designed to be applicable across a broad spectrum of services. According to its founders, the instrument is most valuable when it is applied periodically to track service quality trends. It can be used to assess service provider's quality along each of the service quality dimensions and consequently take necessary actions in order to improve overall service quality. On the basis of respondents' individual SERVQUAL scores, the instrument can be utilized as a market segmentation tool. Applying SERVQUAL research, multi-unit service companies are in a position to gain deeper insight into the level of service quality provided by each affiliate in the chain. On the basis of service quality scores, units could be grouped into clusters, a subsequent examination of which may reveal key characteristics that facilitate or hinder the delivery of high quality service. The SERVQUAL scores could provide valuable data for an assessment of the service provider's performance relative to its main competitors (Parasuraman et al., 1988). Despite its extensive application across various service settings, the instrument has been criticized on numerous operational and conceptual grounds. The most often cited critics refer to the number of quality dimensions and their stability in different service settings (Buttle, 1996). Nevertheless, the SERVQUAL scale forms the cornerstone on which majority of other research studies have been built. In order to overcome its psychometric weaknesses, O'Neill and Palmer (2004) suggested an importance-performance analysis as a useful tool for higher education service quality measurement, whereas the 22-item SERVQUAL scale poses as a starting point of the analysis. The present study builds upon the recommended approach.

2.2. Importance-Performance Approach

The technique was first utilized by Martilla and James (1977) in evaluating automobile dealer service quality. This type of analysis applies the same confirmation-disconfirmation approach as the SERVQUAL scale. The importance-performance analysis requires that respondents rank each of a range of service attributes according to the degree of importance they attach to that characteristic and, according to their assessment, the quality of its provision. It is designed to reflect the extent to which there is a mismatch between what consumers require and the quality of service they receive (Ennew et al., 1993). Through the application of the importance-performance framework, practitioners can successfully identify areas of service priority and thus allocate appropriate resources to encourage a continuous quality improvement (Angell et al., 2008).

This easy to apply management tool has begun to receive a growing support from various educational researchers. It was utilized in a variety of cultural settings, such as New Zealand (Joseph, Joseph, 1997) in a comparative study of the perceptions of students studying in the USA and New Zealand (Ford et al., 1999), in the USA (O'Neill, Palmer, 2004; Joseph et al., 2005) and the UK (Douglas et al.,

2006; Angell et al., 2008). Joseph and Joseph (1997) were among the first to apply the importance-performance analysis in a higher education setting. The study conducted in New Zealand revealed negative differences between students' perceptions and desired higher education service quality attributes, except for a university location. According to these authors, the importance-performance paradigm is the most appropriate way of measuring higher education service quality. They contend that the information derived from this technique is invaluable in terms of the development of marketing strategies and market positioning of higher education institutions. The dimensions revealed by Joseph and Joseph (1997) were subsequently tested by Ford et al. (1999) in the USA setting, only to identify a significantly different factor structure in an apparently similar cultural setting. The importance-performance analysis applied by O'Neill and Palmer (2004) on a set of the SERVQUAL scale items revealed significant quality performance gaps across all the attributes of service quality, whereas empathy was the most problematic dimension from students' point of view. Utilizing the importance-performance approach, Joseph et al. (2005) revealed that costs of study, orientations/registration process, facilities and preparation for employment were not living up to students' expectations. Douglas et al. (2006), on the basis of the importance-performance analysis, found quality teaching to be the most important determinant of students' satisfaction, whereas servicescape was rated least important. According to these authors, the importance-performance analysis serves as a useful tool for adapting university's service offering. Using the importance-performance analysis in a UK university, Angell et al. (2008) revealed academic and industry link to be the most important aspects in the evaluation of university experience among postgraduate students. The university at issue was, at the same time, under-performing on those dimensions. As claimed by the authors, the importance-performance analysis is an appropriate tool for measuring service quality in postgraduate education. The value of the importance-performance approach lies in its simplicity and possibility for visual displaying of service quality gaps, as perceived by the respondents, by means of the importance-performance matrix. Consequently, this would help to identify areas in need for further improvements or domains where resources could be better utilized elsewhere. In order to make the study manageable, one specific perspective has been chosen, i.e. student perspective. This, however, does not reflect the view that other perspectives are less important, but focusing on several perspectives would be too complicated and possibly dilute the results.

3. Research methodology and results

3.1. Sample and Data Collection

This study was undertaken on a sample of undergraduate students enrolled in the Engineering Management Course at the Technical Faculty in Bor. The questionnaire comprising 22 expectation statements, representing five service quality dimensions and symmetric perception statements was rated on a seven-point Likert-type scale, ranging from 1- strongly disagree to 7- strongly agree, without a verbal description for the points between the opposites of the scale. Before its administration on a large scale, the questionnaire was pre-tested in two ways. First, feedback was sought from a sample of lecturers concerning the wording of the items. In the second phase, the scale items were tested on a sample of undergraduate students in order to determine whether the wording of the questionnaire was meaningful and comprehensible to the target group of respondents. The students were instructed to rank each of a range of service quality attributes according to the degree of importance they attach to that characteristic and according to their assessment of the quality of its provision.

The survey was administered and completed over a two-week period toward the mid half of the second semester. Although at that stage of the academic year, students ought to have been familiarized with the university experience enough to be capable of providing perceptions, the researchers realized that it was about to hit the students at the time when they were very busy and worried about having to prepare for examinations, apart from attending lectures. In line with O'Neill's (2003) findings concerning detrimental influence of timing on respondents' perceptions, the researchers were not overly optimistic that perceptions of service quality would be high. The self administered questionnaire was handed out to the students during classes. Prior to field work, teaching staff were approached for an approval to utilize fifteen minutes of their lecture time in order to explain the rationale behind the survey and talk students into taking part in the study. This sort of personal touch facilitated almost a hundred percent response rate. In total, 148 usable responses were collected. Data were further analyzed by means of the Statistical Package for the Social Sciences, version 18.0. An appropriateness of the scale items to measure service quality was assessed conducting a reliability and validity analysis, which proceeded with the importance-performance analysis.

3.2. Reliability Analysis

An internal consistency of the test, i.e. how well a set of items included in the scale measure higher education service quality, was assessed on the basis of the Cronbach's alpha coefficient. The alpha coefficients range in value from 0 to 1 and may be used to describe the reliability of factors extracted from multipoint formatted questionnaires or scales.

Table 1: Internal Consistency of the Scale

Service quality dimensions	P-E gaps	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha
assurance	G27-1	,228	,640	,598
	G32-6	,515	,409	
	G44-18	,437	,481	
	G45-19	,357	,545	
responsiveness	G28-2	,337	,604	,625
	G30-4	,372	,578	
	G42-16	,410	,552	
	G43-17	,509	,481	
empathy	G31-5	,354	,645	,668
	G34-8	,361	,644	
	G46-20	,400	,634	
	G47-21	,546	,566	
	G48-22	,478	,590	
reliability	G29-3	,241	,680	,660
	G36-10	,476	,578	
	G37-11	,371	,627	
	G40-14	,521	,561	
	G41-15	,470	,581	
tangibility	G33-7	,553	,668	,738
	G35-9	,338	,774	
	G38-12	,603	,635	
	G39-13	,655	,614	

The higher the score, the more reliable the generated scale is. Nunnally (1978) has indicated 0.7 to be an acceptable reliability coefficient, but lower thresholds, up to 0.5, have been suggested as acceptable in exploratory studies (Martinez, 2008).

For a test to be valid, it must be reliable. However, reliability does not necessarily imply validity of the scale. Thus a reliability analysis, being a necessary but not sufficient condition for validity of a measurement instrument, was followed-up by a validity analysis.

3.3. Validity Analysis

Validity refers to the extent to which a measure or set of measures correctly represents the concept of study, i.e. what was intended to be measured was actually measured (Hair et al., 2009). Although there are many different types of validity, predictive validity, concurrent validity, face validity representing just a few of them, and each addressing a different aspect of the validity issue, a construct validity was deemed to be the most relevant at this point. The construct validity was examined following the recommendations made by Cronin and Taylor (1992). The authors suggest that convergent and discriminate validity should be assessed in investigations of the construct validity. The convergent validity refers to the extent to which a measure correlates highly with other measures designed to measure the same construct. Therefore, we examined a correlation between the Servqual score, calculated as a mean value of service quality dimensions' mean gap scores, and the overall service quality, represented by the item Q53. A correlation of 0.470 was found which, while not as high as might be expected, was nevertheless significant at 1 per cent level, thus indicating some degree of convergent validity.

Table 2 Correlation Matrix

		Q53	COMPUTE Servqual = mean (assurance, responsiveness, empathy, reliability, tangibles)	Q56
Q53	Pearson Correlation	1	,470**	,437**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	148	148	148
COMPUTE Servqual = mean(assurance, responsiveness, empathy, reliability, tangibles)	Pearson Correlation	,470**	1	,293**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	148	148	148
Q56	Pearson Correlation	,437**	,293**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	148	148	148

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

The discriminate validity was assessed by determining whether different measures of the same variable, in this case the Servqual and overall service quality, correlate higher than the measure of service quality and another variable representing a different construct, in this case attitudinal loyalty,

also included in the questionnaire as the item Q56 —How likely are you to recommend the Engineering Management course at the Technical Faculty in Bor to your friend or family member faced with the decision of choosing proper university education in the field of Management”. A correlation matrix in Table 2 indicates discriminate validity of the research variables as two service quality measures correlating higher with each other than they do with attitudinal loyalty.

3.4. Importance-Performance Analysis

Once the reliability and construct validity had been assessed, the analysis moved onto evaluating higher education service quality. In order to examine the existence of quality surplus or deficit, mean importance and mean performance scores were calculated for each of the scale items. In line with the gap paradigm, importance scores were then subtracted from performance scores (P-I). A paired-sample t-test was applied to evaluate whether the mean performance scores differed significantly ($p < 0.05$) from the mean importance scores. This was deemed necessary in order to underline areas of concern from the students' point of view. The respondents' performance scores, which are significantly different from corresponding importance scores, indicate quality performance gaps. This information can be used to target specific quality improvement efforts (O'Neill, Palmer, 2004). The findings from data presented in Table 3 demonstrate significant difference between undergraduate students' perceived performance along service quality attributes and their corresponding importance scores. All of the gaps were found to be significant at $p < 0.05$. It can be concluded here that there is a significant difference between the students' perceptions and their expectations at the 95% confidence level. These data represent the service quality gaps that the university should take appropriate measures to bridge, except in the case of reliability item (Q3) where the students' perceptions are slightly higher than their expectations.

However, one should not rush into conclusions only on the basis of difference scores. By cross-tabulating items Q54 (Q54 - If you were about to choose a field of university education at the present moment, how likely would you be to choose the Management education) and Q55 (Q55 - If you were about to enrol in the Management course of higher education, how likely would you be to choose the Engineering Management at the Technical Faculty in Bor) some significant findings emerged. The data presented in Table 4 indicate that 60,8 % of the respondents would enrol in the Management studies. Among those who would study Management, 88.88% would enrol in the Engineering Management at the Technical Faculty in Bor. Moreover, 58% of the total number of the respondents, including those who did not find the discipline of Management particularly challenging, would recommend the Management Course at the Technical Faculty in Bor to their friends and family members faced with the decision of choosing proper university education. Furthermore, the number of the respondents who would recommend the Technical Faculty in Bor more than two times surpasses the number of those who would not engage in a positive word-of-mouth (58% vs. 26%). This information certainly tells in favour of the decision that the majority of current students have already made. These circumstances apparently call for further examination into the field of the Zone of tolerance, the concept construed by Parasuraman et al. (1994a) defining it as the area between a customer's adequate (would) and desired (should) service expectations according to which customers assess service performance against two standards, i.e. what they desire and what they feel acceptable.

Table 3: Paired Sample T-test Statistics

	<i>Scale items</i>	<i>Mean importance</i>	<i>Mean performance</i>	<i>P-I</i>	<i>t-value</i>	<i>Sig. (2 tailed)</i>
Assurance	Q1 Professors will be consistently courteous with students	5,46	4,84	-0,62	4,318	,000
	Q6 Professors will instil confidence in students	5,47	4,45	-1,02	6,816	,000
	Q18 Students will feel safe while services are being provided.	5,68	4,82	-0,86	6,089	,000
	Q19 Professors will have the knowledge to answer students' questions.	6,21	5,49	-0,72	5,815	,000
Responsiveness	Q2 Professors will never be too busy to respond to students' requests.	5,47	5,06	-0,41	2,891	,004
	Q4 Professors will tell students exactly when services will be performed	6,30	5,22	-1,08	8,299	,000
	Q16 Professors will give prompt service to students	5,36	4,61	-0,75	5,077	,000
	Q17 Professors will always be willing to help students	5,88	4,77	-1,11	8,540	,000
Empathy	Q5 Professors will give students personal attention	5,66	4,74	-0,92	7,214	,000
	Q8 Professors will give students individual attention	5,18	4,20	-0,98	6,471	,000
	Q20 Class times and office hours will be convenient to all students	5,30	4,80	-0,5	2,864	,005
	Q21 Professors will have students' best interests at heart	5,70	4,45	-1,25	9,408	,000
	Q22 Professors will understand the specific needs of their students	5,19	4,14	-1,05	7,085	,000
Reliability	Q3 Professors will provide their services at the time they promise to do so	6,14	6,16	0,02	7,010	,000
	Q10 When a student has a problem, professors will show a sincere interest in solving it	5,68	4,24	-1,44	8,732	,000
	Q11 Professors will perform services right the first time	5,05	4,06	-0,99	6,914	,000
	Q14 When professors promise to do something by a certain time, they will do so	5,80	4,66	-1,14	8,048	,000
	Q15 Professors will keep error-free records	5,35	4,30	-1,05	6,744	,000
Tangibility	Q7 The physical facilities at the university will be visually appealing	5,18	3,11	-2,07	10,680	,000
	Q9 Professors will look professional and neat appearing	5,72	4,76	-0,96	6,089	,000
	Q12 University will have modern equipment	5,90	2,93	-2,97	16,456	,000
	Q13 Materials associated with services of professors (such as handouts and syllabi) will be visually appealing	5,30	3,61	-1,69	10,812	,000

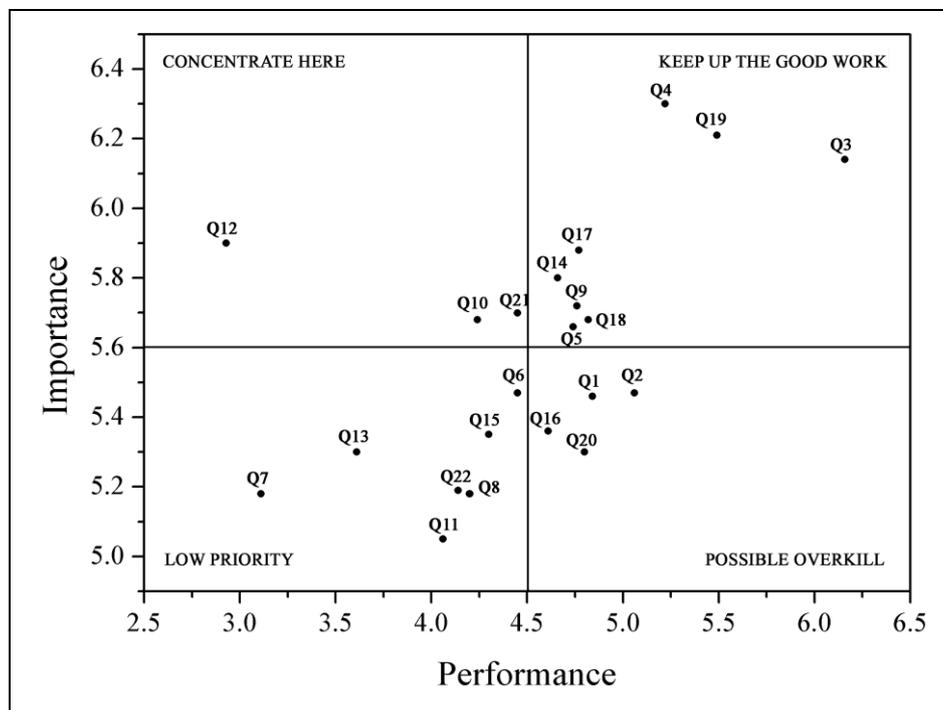
If performance is below the minimum acceptable level, customers will be frustrated and their satisfaction with the service provider is undermined, whereas performance that exceeds desired service will lead to customer delight. The Zone of tolerance is, thus, the range in which customers do not notice a variation in the service performance. The paired sample t-test statistics could be interpreted in line with the Zone of tolerance. Notwithstanding the fact that all the gaps are significant at 0.05 level, university performance, from the students' point of view, falls in the Zone of tolerance, thus making them mainly satisfied.

Table 4 Q54*Q55 Crosstabulation

			Q55							Total
			1	2	3	4	5	6	7	
Q54	1	Count	8	1	0	0	0	0	0	9
		% of Total	5,4%	,7%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	6,1%
	2	Count	1	4	2	2	1	0	1	11
		% of Total	,7%	2,7%	1,4%	1,4%	,7%	,0%	,7%	7,4%
	3	Count	0	3	4	4	1	0	0	12
		% of Total	,0%	2,0%	2,7%	2,7%	,7%	,0%	,0%	8,1%
	4	Count	0	2	4	10	4	3	3	26
		% of Total	,0%	1,4%	2,7%	6,8%	2,7%	2,0%	2,0%	17,6%
	5	Count	0	0	4	5	11	4	2	26
		% of Total	,0%	,0%	2,7%	3,4%	7,4%	2,7%	1,4%	17,6%
	6	Count	0	1	1	4	6	19	4	35
		% of Total	,0%	,7%	,7%	2,7%	4,1%	12,8%	2,7%	23,6%
	7	Count	3	2	0	3	3	9	9	29
		% of Total	2,0%	1,4%	,0%	2,0%	2,0%	6,1%	6,1%	19,6%
Total		Count	12	13	15	28	26	35	19	148
		% of Total	8,1%	8,8%	10,1%	18,9%	17,6%	23,6%	12,8%	100,0%

This remark could be visually supported by the importance-performance matrix. An attractive feature of the importance-performance analysis is that the results may be graphically displayed on an easily-interpretable, two-dimensional grid, as presented in Figure 1.

Figure1 Importance-Performance Matrix



The matrix, as shown in Figure 1, is used to plot service quality attributes using both their mean importance and performance scores. The importance scores are plotted on the vertical Y-axis, whereas

the performance scores are plotted on the horizontal X-axis. The matrix could help as a useful decision-making tool through its division into four quadrants, i.e. keep up the good work, concentrate here, low priority, and possible overkill, each with its own strategy.

'Keep up the good work' is the top-right quadrant including service quality attributes that students consider being of a relatively high importance. These attributes are also considered to be of relatively desirable performance from the students' point of view. 'Concentrate here' is the top-left quadrant containing service quality attributes that customers consider being of relatively high importance, whereas performance is considered to be less than desirable. 'Low priority' is the bottom-left quadrant including service quality attributes regarded as relatively less important, whereas service performance is considered either adequate or relatively less than desired. 'Possible overkill' is the bottom-right quadrant comprising relatively less important service quality characteristics, while at the same time performance is perceived to be better than desired (Joseph et al., 2005). According to the results of the study, the students at the Technical Faculty in Bor are content with their professors' respect for deadlines and willingness to help students. However, the faculty should concentrate on modernizing its equipment, whereas it appears that the teaching staff is more responsive than deemed necessary, from the students' point of view.

4. CONCLUSION

Managerial Implications

Ranking each of a set of service attributes, according to the degree of importance customers attach to that characteristic and according to their assessment of the quality of its provision, provides a straightforward measure of how well a particular service meets customers' needs. A simple visual inspection of the distribution of the responses across different cells can reveal important information about the relationship between what consumers expect from a service and what they feel they receive. The area of most interest, from the point of view of management, are those service attributes that are considered to be of a high importance, but are rated low as regards performance, i.e. the *concentrate here* quadrant of the matrix. These are the priority issues for further improvement. Service attributes included in the *keep up the good work* quadrant are those of a high importance and high performance as well, which should be maintained or improved even, provided that proper resources are available. Features falling into the *low priority* quadrant, in spite of being perceived as low performance characteristics, should not be of a particular management concern, given their relatively low importance. Service quality attributes included in the *possible overkill* quadrant, notwithstanding their relatively low importance, warrant further examination, due to the possibility that a service provider may be over-performing on these service aspects.

The importance-performance analysis is a promising tool for university administrators, since it provides the basis on which customers' perceptions of service performance can be examined, highlighting areas in need for further improvement. This instrument can be used to track performance over a period of time or as a current diagnostic tool, thus allowing for possible corrective actions which can be taken to improve perceived service quality. The importance-performance analysis could be an effective tool for gaining a competitive advantage in any highly competitive service industry, and in this case the market of higher education services. The information derived from this technique might prove invaluable for educational institutions in terms of the development of marketing strategies and identifying potentially troubling perceptions before they actually become problems that could lead to student dissatisfaction. The strength of the importance-performance analysis is that it offers a practical and parsimonious approach toward condensing multiple customer perceptions into a visual display that suggests actionable strategies for the allocation of scarce resources.

Limitations and Suggestions for Future Research

The paper raises quite a few issues worthy of comment. The primary limitation of this study is the scope and size of its sample. Due to the fact that the responses were drawn from a convenience sample of students, further research is needed with broader and more randomized sample. Another limitation of this study is its confinement to management studies, whereas research into other fields of study would also be valuable. Furthermore, the study involved a sample of students from one university, thus the results cannot be generalized across a university-wide spectrum. The sample of students was treated as a homogeneous group in spite of the fact that there actually are different groups of students, e.g. those seeking for university degree before entering business world and mature students of substantial work experience engaging university courses as a part of a continual professional upgrading. Those distinctive groups may have different objectives and diverse expectations concerning higher education services. Moreover, this study has concentrated on student population only, though it is recognized that higher education has other stakeholder groups, such as employers, lecturers and administrative staff, students' families, funding bodies and a community in general, whose expectations regarding quality services should be satisfied as well. Any single stakeholder view can only give a limited perspective and needs to be complemented with other perspectives.

Service quality in higher education is not confined to teaching only, and as such should not be limited to experiences that take place within classrooms. The very nature of students' experience calls for complementing the approach with experience-specific items, such as those regarding administration, accommodation, catering, laboratories, library resources, sports and healthcare centres, as well as cafeterias (Cuthbert, 1996a; Cuthbert, 1996b, Yeo, 2008). While the attributes used to measure higher education service quality were by no means comprehensive, they provide a useful illustration of the way in which the importance-performance analysis may be conducted. Therefore, a qualitative research, based on focus groups, would prove invaluable in getting deeper knowledge of diverse higher education service quality attributes, which should consequently be tested through quantitative investigations in order to create a higher education service quality measurement scale, both psychometrically and practically sound. Owing to resource restrictions, it is not possible for universities to provide everything that their students want. Finding out at what point students cease to be satisfied with the services they are receiving, would allow universities to allocate resources accordingly. Thus, further research into the area of the students' Zone of tolerance would be valuable.

SATETAK

Rad se bavi merenjem kvaliteta usluga u visokom obrazovanju, naglašavajući neophodnost razvoja mernih instrumenata koji su psihometrijskom i dijagnostičkom smislu pouzdani. Nakon pregleda najistaknutijeg modela kvaliteta usluga ispitan je potencijal analize značaja i performansi za merenje i unapređenje percipiranog kvaliteta usluga visokog obrazovanja. Gepovi u kvalitetu usluga ispitani su putem uparenog t-testa. Prema rezultatima istraživanja, spremnost profesora da pomognu studentima i daju odgovore na njihova pitanje prevazilazi minimalno prihvatljiva očekivanja, dok je pažnju potrebno posvetiti modernizaciji opreme fakulteta. S obzirom na ograničenja istraživanja rezultate ne treba generalizovati na studentsku populaciju u globalu. Međutim, ova studija ukazuje na neophodnost daljih istraživanja koncepta kvaliteta usluga visokog obrazovanja, njegovog merenja i unapređenje.

Ključne reči: visoko obrazovanje, merenje kvaliteta usluga, analiza značaja i performansi

REFERENCES:

1. Angell Robert J., Heffernan Troy W., Megicks Phil (2008), Service Quality in Postgraduate Education, *Quality Assurance in Education*, Vol.16 No.3, pp. 236-254
2. Asubonteng Patric, McCleary Karl J., Swan John E. (1996) SERVQUAL Revisited: A Critical Review of Service Quality, *Journal of Services Marketing*, Vol.10 No.6 pp. 62-81
3. Berry Leonard L., Zeithaml Valarie A., Parasuraman A. (1985), Quality Counts in Services, *Too*, *Business Horizons*, May-June, pp. 44-52
4. Brady, Michael K., Cronin, Joseph J. Jr (2001), Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach, *Journal of Marketing*, Vol.65, pp. 34-49
5. Buttle Francis (1996) SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda, *European Journal of Marketing*, Vol.30 No.1, pp. 8-32
6. Cronin Joseph J., Taylor Steven A. (July 1992), Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, Vol.56, pp. 55-68
7. Cuthbert Peter F. (1996a), Managing Service Quality in HE: Is SERVQUAL the Answer? Part 1, *Managing Service Quality*, Vol.6 No.2, pp. 11-16
8. Cuthbert Peter F. (1996b), Managing Service Quality in HE: Is SERVQUAL the Answer? Part 2, *Managing Service Quality*, Vol.6 No.3, pp. 31-35
9. Douglas Jacqueline, Douglas Alex, Barnes Barry (2006), Measuring Student Satisfaction at a UK University, *Quality Assurance in Education*, Vol.14 No.3, pp. 251-267
10. Ennew Christine T., Reed Geoffrey V., Binks Martin R. (1993), Importance-Performance Analysis and the Measurement of Service Quality, *European Journal of Marketing*, Vol.27 No.2, pp. 59-70
11. Ford John B., Joseph Mathew, Joseph Beatriz (1999), Importance-Performance Analysis as a Strategic Tool for Service Marketers: The Case of Service Quality Perceptions of Business Students in New Zealand and the USA, *The Journal of Services Marketing*, Vol.13 No.2, pp. 171-181
12. Galloway Les (1998), Quality Perceptions of Internal and External Customers: A Case Study in Educational Administration, *The TQM Magazine*, Vol.10 No.1, pp. 20-26
13. Hair Joseph F. Jr., Black William C., Babin Barry J., Anderson Rolph E. (2009), *Multivariate Data Analysis*, 7th ed., Pearson Prentice Hall
14. Higher Education in Developing Countries, Peril and Promise, 2000, www.siteresources.worldbank.org, (accessed May 2010)
15. Joseph Mathew, Joseph Beatriz (1997) Service Quality in Education: A Student Perspective, *Quality Assurance in Education*, Vol.5 No.1, pp. 15-21
16. Joseph Mathew, Yakhou Mehenna, Stone George (2005), An Educational Institution's Quest for Service Quality: Customers' Perspective, *Quality Assurance in Education*, Vol.13 No.1, pp. 66-82
17. Kanji, G. K. and Tambi, A. M. B. A. (1999), Total Quality Management in UK Higher Education Institutions, *Total Quality Management*, Vol.10 No.1, pp. 129-153
18. Levitt Theodore (1981), Marketing Intangible Products and Product Intangibles, *Harvard Business Review* Vol.59 Issue 3, pp. 94-102
19. Martilla John A., James John C. (1977), Importance-Performance Analysis, *Journal of marketing*, Vol.41 Issue1, pp. 77-79

20. Martinez Mario (2008), Competencies and Higher Education Policy Analysts, *Educational Policy*, Vol.22 No.5, pp. 623-639
21. O'Neill Martin (2003), The Influence of Time on Student Perceptions of Service Quality: The Need for Longitudinal Measures, *Journal of Educational Administration*, Vol.41 No.3, pp. 310-324
22. O'Neill Martin A, Palmer Adrian (2004), Importance-Performance Analysis: A Useful Tool for Directing Continuous Quality Improvement in Higher Education, *Quality Assurance in Education*, Vol.12 No.1, pp. 39-52
23. Owlia Mohammad S., Aspinwall Elaine M.(1996), A Framework for the Dimensions of Quality in Higher Education, *Quality Assurance in Education*, Vol.4 No.2, pp. 12-20
24. Parasuraman A., Zeithaml Valerie A., Berry Leonard L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol.49 pp. 41-50
25. Parasuraman, A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1988), SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol.64, pp.12-40
26. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1991), Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, *Journal of Retailing*, Vol.67 No.4, pp. 420-450
27. Parasuraman A., Berry L. L., Zeithaml V. A. (1993), More on Improving Service Quality Measurement, *Journal of Retailing* Vol.69 No.1, pp.140-147
28. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1994a), Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research, *Journal of Marketing*, Vol.58, pp. 111-124
29. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1994b), Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria, *Journal of Retailing* Vol.70 No.3, pp. 201-230
30. Rowley Jennifer (2003), Retention: Rhetoric or Realistic Agendas for the Future of Higher Education, *The International Journal of Educational Management*, Vol.17 No.6, pp. 248-253
31. Scott, S.V. (1999), The Academic as Service Provider: Is the Customer Always Right?, *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol.21 No.2, pp. 193-201
32. Seth Nitin, Deshmukh S.G., Vrat Prem (2005), Service Quality Models: A Review, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.22 No.9, pp. 913-949
33. Shostack Lynn G. (1977), Breaking Free from Product Marketing, *Journal of Marketing*, Vol.41 Issue 2, pp. 73-80
34. Voss Roediger, Gruber Thorsten, Szmigin Isabelle (2007), Service Quality in Higher Education: The Role of Student Expectations, *Journal of Business Research*, Vol.60, pp. 949-959
35. Yeo Roland K. (2008), Brewing Service Quality in Higher Education, *Quality Assurance in Education*, Vol.16 No.3, pp. 266-286
36. Zeithaml Valerie, Bitner Mary Jo, Gremler Dwayne D., *Services Marketing*, 5th Ed., 2008, McGraw-Hill/Irwin

Forcim Kola PhD Candidate¹

Bajram Korsita PhD²

HOW SOCIAL MEDIA MARKETING IMPACTS BUSINESS DEVELOPMENT IN ALBANIA

ABSTRACT

Social media marketing is an engagement with an online public to generate publicity, opportunity and sales. It seems that many marketers see social media limit as the next marketing gold rush. Given the low cost of entry, many marketing professionals are doing more than just dipping their creative toes into this gold-laden water.

The Internet's pathological and social capabilities have created a whole new forum for consumers. Internet communities, blogs and social networks have become a part of life for most Albanians. This multiplying and increasing use of social media websites provides a platform for brands promotion and impact on people's purchase behaviour and decisions.

This research explores consumers' relationships with social media websites and measures the impact of online word-of-mouth on their perceptions and purchase decisions. Furthermore, it looks at consumers' perceptions of information coming directly from a brand representative online.

The methodology for the study was a survey administered through e-mail, Facebook and blogs. In the end, 480 respondents offered their answers, and some 265 provided open-ended answers. A summary of the findings is being prepared and will be presented.

The study seems to confirm that consumers rely on various types of social media websites as much as company websites for product and brand information. As a result, businesses that utilize social media and engage directly with consumers have a greater opportunity not only to reach more customers, but also to increase their possibility of making a purchase.

Key words: social media marketing, business development, customer attraction

JEL classification: M 31

1. INTRODUCTION

The Internet's viral and social capabilities have created a whole new forum for consumers. Internet communities, blogs and social networks have become a part of life for most Albanians. This proliferation and increasing usage of social media websites provides a platform for nurturing brands and impacting people's purchase decisions.

¹ "Aleksandër Moisiu" University, Faculty of Business, Durrës, Albania Tel: +355 (0) 69 40 02 833 Email: kolaforcim@gmail.com

² "Aleksandër Moisiu" University, Faculty of Business, Durrës, Albania Tel: +355 (0) 69 20 65 549 Email: bajramkorsita@yahoo.com

Conventional marketing wisdom long held that a dissatisfied customer tells ten people. But in the new age of social media, he or she has the tools to tell ten million.

”Brands and marketers should use social media websites and wordofmouth techniques to activate purchase intention.

In the best of all worlds, social media - a suite of online services that facilitates two-way communication and content sharing - can become a productive element of the overall marketing strategy. These services can enhance a company’s online visibility, strengthen relationships with clients, and expand word-of-mouth promotion, which is the best type.

Given its rapid rise in popularity and hundreds of millions of its worldwide users, social media marketing sounds quite tempting. These tools require minimal cash upfront and, theoretically, companies will find customers flooding through their cyber doors, ready to buy. It sounds like a no-brainer - but it isn’t. —Without monitoring conversations on the web, you won’t know who’s talking about your brand, your products, or your services.”

Has someone finally invented a perfect marketing technique that puts businesses directly in touch with their customers and prospects, costs nothing, and generates profits faster than a perpetual motion machine produces energy? The hype is yes; the real answer, unfortunately, is no. Marketing nirvana is not yet at hand.

This article provides an overview of the pros and cons of social media to help marketing managers decide whether to join the social whirl and give a framework for approaching a strategic choice of which media to use.

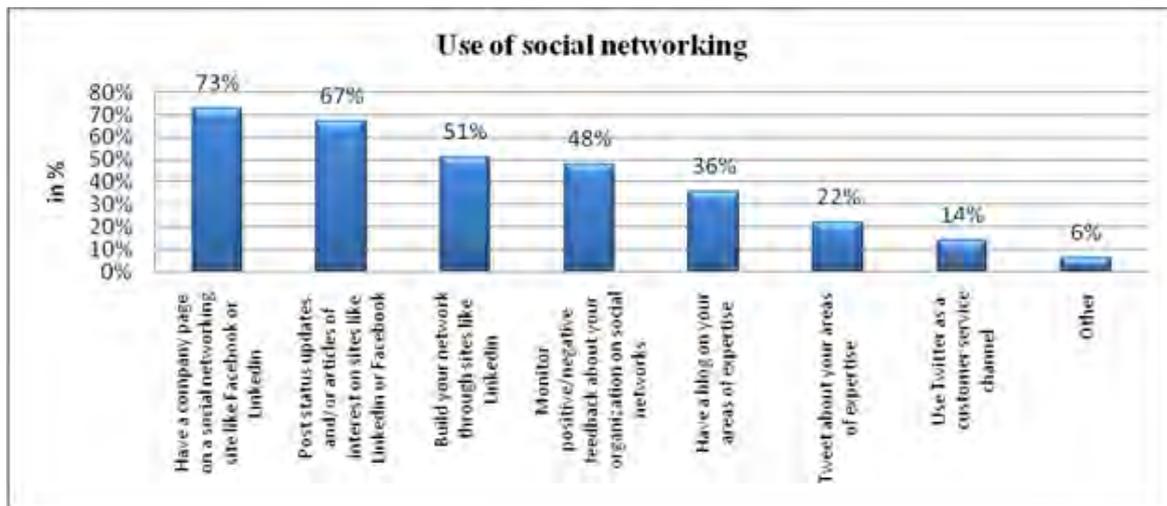
2. Connecting the Social Network

Like any form of marketing, social media takes some thought. It can become an enormous siphon of your time, and short-term profits are rare. Social media is a long-term marketing commitment.

So, should the managers or shouldn’t they invest time and effort in this new marketing avenue? If the answer is affirmative, they immediately confront another decision: What form should that investment take? The number of options is overwhelming; you can never use every technique and certainly cannot do them all at once.

Figure 1 shows how small businesses use social media. True to form, many Albanian small businesses have taken a wait-and-see attitude, although more of them are trying it out. According to a recent survey, carried out in May 2011, about 22 percent of small businesses used some form of social media marketing, up from 12 percent from the preceding year. Most businesses on the sidelines give the best reason in the world for not participating - their customers are not there yet.

Figure 1: The way businesses use social networking sites as a part of their strategy (survey results).



2.1. Defining Social Media Marketing

A bewildering array of social media (which seem to breed new services faster than rabbits) makes it hard to discern what they have in common: shared information, often on a peer-to-peer basis. Although many social media messages look like traditional “broadcasts” from one business to many consumers, their interactive component offers an enticing illusion of “one-to-one” communication that invites individual readers to respond.

“We know that people are out in social media channels seeking information and researching. We need to use social media to influence their buying behaviour.”

The phrase “social media marketing” generally refers to using these online services for relationship selling - a subject we already know all about. Social media services or channels make innovative use of new online technologies to accomplish familiar communication and marketing goals. Everything you already know about marketing is correct. Social media marketing is a new technique, not a new world. This paper covers a variety of social media services or channels and their role to the business development in Albania. You may hear social media referred to as web interactive techniques. At least one prominent marketing company distinguishes between the two, constraining the term web to enabling technologies and reserving social media for relationship building activities.

For the purpose of this paper, this distinction is somewhat academic. Instead, we group tools that improve the performance or effectiveness of social media into one category, regardless of the underlying technology. We use the phrase “social media site” to refer to a specific, named online service or product. Managers can categorize social media services (or channels) into categories. The channels have fuzzy boundaries: they may overlap, and some sites fall into multiple channels. For instance, some social networks and communities allow participants to share photos and may include a blog. Here are different types of social media channels:

◆ *Blogs*: Web sites designed to let you easily update or change content and allow readers to post their own opinions or reactions. Examples of blogging software are;

- a) WordPress, TypePad, and Blogger (formerly Blogspot) (freestanding blog services).
- b) Other blog software, freestanding sites or integrated into standard Web sites Social networking services: Originally developed to facilitate the exchange of personal information (messages, photos, video, and audio) to groups of friends and family, these full-featured services offer multiple functions. From a business point of view, many of them support subgroups that offer the potential for more targeted marketing.
- c) Full networks such as Facebook, MySpace, or myYearbook.
- d) Microblogging (short message) networks such as Twitter or Plurk.
- e) Professional networks such as LinkedIn and Plaxo.
- f) Other specialty networks within vertical industry, demographic or activity segments.

◆ *Social-media sharing services*: These media channels facilitate posting and commenting on videos, photos and podcasts (audio):

- a) Video: Examples are YouTube, Vimeo or Ustream.
- b) Photos: Flickr, Photobucket or Picasa.
- c) Audio: Podcast Alley or BlogTalkRadio.

◆ *Social bookmarking services*: Similar to private bookmarks for your favourite sites on your computer, social bookmarks are publicly viewable lists of sites that others have recommended:

- a) Recommendation services such as StumbleUpon, Delicious.
- b) Social shopping services such as Kaboodle or ThisNext.
- c) Other bookmarking services organized by a topic or application, such as book recommendation sites.

◆ *Social news services*: On these peer-based lists of recommended articles from news sites, blogs, or Web pages, users often “vote” on the value of postings:

- a) Digg,
- b) Reddit,
- c) Other news sites.

◆ *Social geolocation and meeting services*: For a change, these services bring people together in a real space rather than in cyberspace:

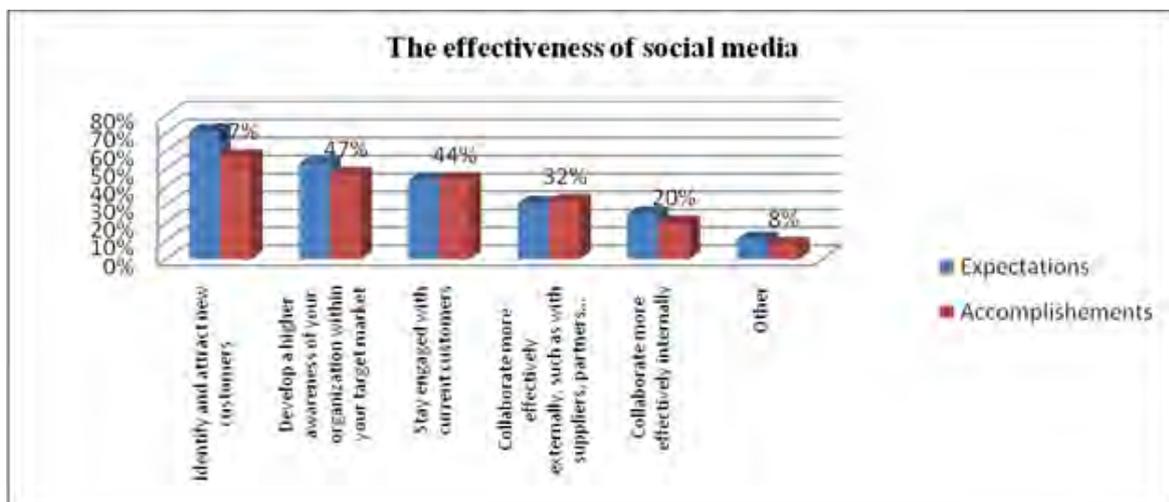
- a) Foursquare, Gowalla, Loopt.
- b) Other GPS (global positioning system) applications, many of which operate on mobile phones.
- c) Meet-ups and tweet-ups.

◆ *Community building services*: Many comment and content sharing sites have been around for a long time, such as forums, message boards, and Google groups. Other examples are:

- a) Community building sites with multiple sharing features such as Ning.
- b) Wikis such as Wikipedia for group-sourced content.
- c) Review sites such as Trip Advisor and Epinions to solicit consumer views.

Dozens, if not hundreds, of social tools, apps (freestanding online applications) and widgets (small applications placed on other sites, services or desktops) monitor, distribute, search, analyze and rank content. Many are specific to a particular social network, especially Twitter. Others are designed to aggregate information across a social media landscape, including such monitoring tools as Google Alerts or Social Mention. The figure below shows the results of a survey on how small businesses rate the effectiveness of social media in meeting their strategic goals.

Figure 2: The results of how small businesses rate the effectiveness of social media in meeting their goals (survey results).



2.2. Using Social Media for Selling

Conventional thinking says that social media is designed for a long-term engagement, for marketing and branding rather than for sales. However, a few obvious selling opportunities exist, particularly for business-to-consumer (B2C) companies, that won't offend followers:

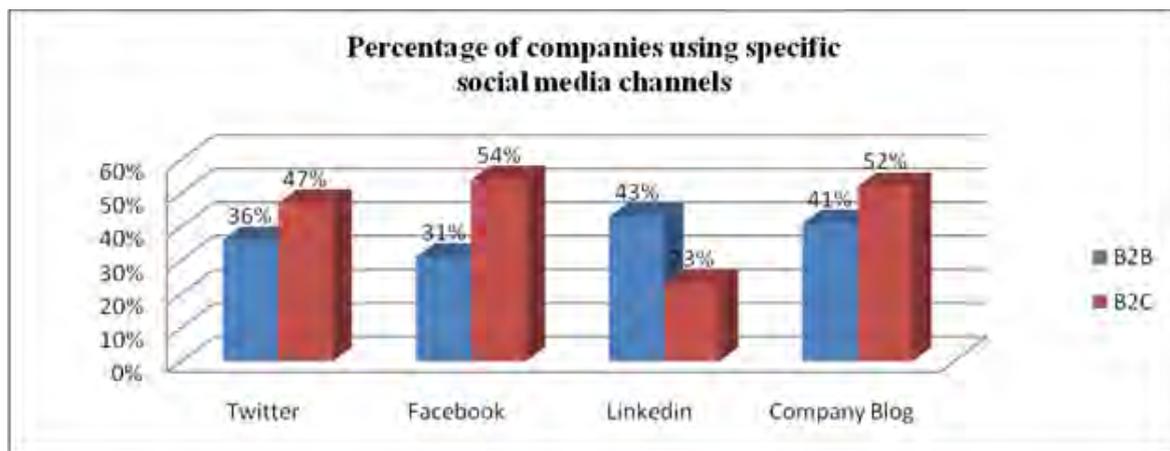
- Sell CDs and event tickets. Services such as MySpace cater to music and entertainment and are considered appropriate places.
- Include a link to your store on social shopping services. Recommend products - particularly apparel, jewellery, beauty and decor - as Stylehive does.
- Offer promotional codes or special offers to followers. Offering them on particular networks encourages your followers to visit your site to make a purchase. You can even announce sales or events.
- Place links to online or third-party stores on your profile pages on various services. You can rarely sell directly from a social media service, but some permit you to place

widgets that visually showcase your products and links to your online store, PayPal or an equivalent to conclude a transaction.

- Include a sign-up option for your e-newsletter. It offers a bridge to sales.

The chart in Figure 3 shows a survey on the percentage of companies that succeeded in acquiring a customer by way of a specific social media channel. The survey encompassed both B2B companies on the left of each pairing and B2C companies on the right. It shows that many businesses that make the effort succeed in closing sales that were initiated in a social media channel.

Figure 3: A survey indicating that you can, with a little effort, make a sale by way of social media (survey results).



Include sales offers within a stream of information and news to avoid turning your social media site into a series of never-ending advertisements. Throughout this paper, you read about other businesses that have found unique ways to sell socially.

2.3. Decreasing Advertising Cost

The magic word is “free”. If you are a start-up company, “free” social media is likely the only advertising you can afford. If you decide to approach social media for this purpose, construct your master campaign just as carefully as you would a paid one:

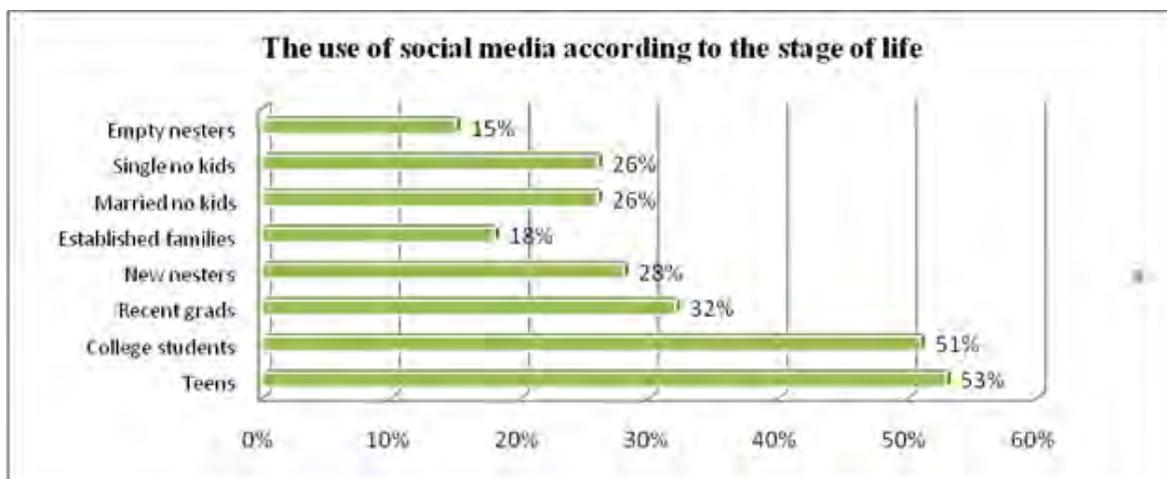
- Create a plan that outlines target markets, advertising offers, publishing venues and scheduled “flights” for different advertising campaigns.
- If necessary, conduct comparative testing of messages, graphics and offers.
- Monitor results and focus on the outlets that work best at driving qualified visits that lead to conversions.
- Supplement your free advertising with search optimization and press releases and other forms of free promotion.

2.4. Social Media and Life Cycle of Users

Rather than looking at a target market solely in terms of demographics, a life stage analysis considers what people are doing with their lives, recognizing that it may affect media behaviour and spending patterns.

Figure 4 shows the percentage of Internet users who access social media frequently, sorted by life stage. With more flexible timing for going through life passages, demographic analysis is not sufficient for many types of products and services. Women may have children later in life; many older, non-traditional students go back to college; some retirees re-enter the workforce to supplement social security earnings. What your prospective customers do each day may influence what they buy and which media outlets they use more than their age or location.

Figure 4: Recent research indicates that the use of social media varies by stage of life (survey results).



Recent research has, in fact, documented that life stages are more likely to predict word-of-mouth and social media behaviour than demographics alone. One report found that “new nesters” are the most satisfied (33 percent are very satisfied) with social networking, using it to stay in touch with friends and family. In contrast, the “married, no children cohort,” of whom only 20 percent are very satisfied, use social networking primarily to “maintain/expand [their] professional network.”

2.5. Psychographics or Lifestyle

A psychographic segmentation divides a market by a social class or lifestyle or by shared activities, interests and opinions of prospective customers. It helps identify groups within a social networking service or other, smaller social networks that attract users meeting your desired profile.

A behavioural segmentation, which is closely related, divides potential buyers based on their uses, responses or attitudes towards a product or service. To obtain this information about your own customers, consider taking a quick poll as a part of your e-newsletter, Web site or blog. Although the results from those who reply may not be exactly representative of your total customer base - or that of prospective customers - a survey gives you some starter data.

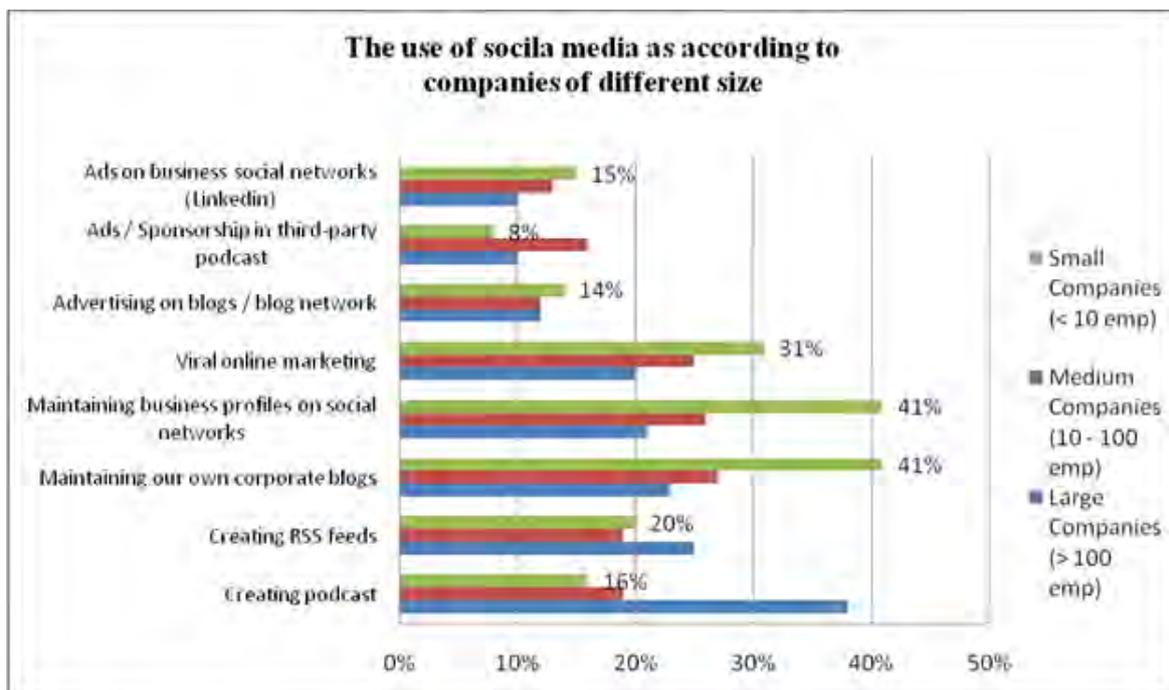
Do not confuse the psychographic profile of a group with personality traits specific to an individual. The psychographic segmentation helps you not only identify where to promote your company but also craft your message.

3. Social Media Marketing and B2B Markets

Marketing research and social media choices for business-to-business markets are somewhat different from business-to-consumer markets because the sales cycle is different. Usually, B2B companies have a longer sales cycle and high-ticket purchases, and multiple people who play a role in closing a sale; consequently, B2B marketing requires a different social media presence. In terms of social media, more B2B marketing efforts focus on branding, top of mind visibility, customer support and problem-solving compared to more sales-focused messages from B2C companies. You can treat the interest groups in the earlier section —“Affinity, or interest, groups” as vertical market segments and take advantage of Google insights to discern trends over time. You might also want to assess a competitor presence on different forms of social media.

One key step in B2B marketing is to identify people who make the buying decision. Professional social networks such as LinkedIn and Plaxo may help you research people on your B2B customer or prospect lists. The value of various forms of social media appears to differ by a company size, according to a research shown in Figure 5.

Figure 5: B2B companies of different sizes using different forms of social media (survey results).



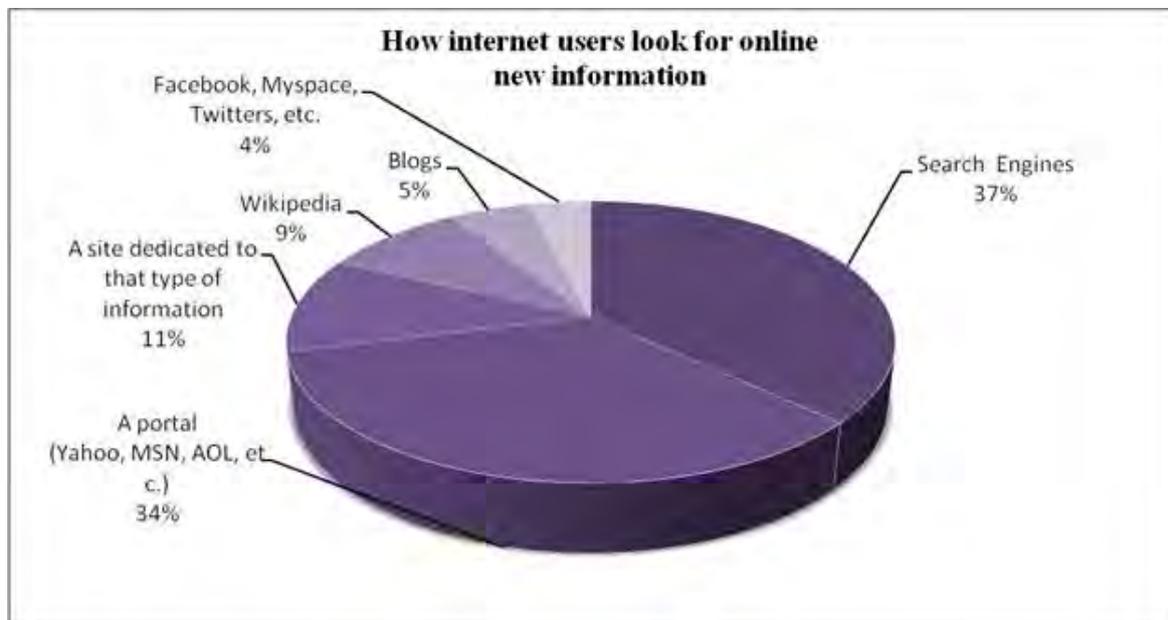
In this research, were also found differences in efficacy by an industry type. Their findings may reflect the available budget and human resources as well as techniques. As always, the key is ensuring that your customers are using the type of social media you are considering. Use the search feature and group options on major social networking sites to test your list of existing customers. Chances are good that if a large number of your existing customers are using that service, it will be a good source for future customers as well.

3.1. Data of Social Media Users

News of the growth of social media usage sometimes overshadows the actual numbers. For instance, The Nielsen Company shows that by April 2010, Facebook - with its exponential growth in the second half of 2009 - rose to the third place in unique U.S. monthly visitors (122.3 million), but Google (150.1 million) and Yahoo (128.5 million) still topped the charts.

And just because more than 400 million people worldwide (70 percent outside the U.S.) are called active Facebook users does not mean they are all using it to search for information that might lead them to your company. In fact, this research showed that though a committed segment of Internet users dubbed the socializes - about 18 percent across multiple social sites - prefer peer-reviewed social media to find new information, the vast majority of users still opt for portals, search engines or other information heavy sites, as shown in Figure 6.

Figure 6: How internet users look for new information online (survey results).



Though the U.S. Internet users spent more than five times as many hours per month on Facebook as they did on Google in April 2010, this disparity reflects the difference in the nature of a task and purpose of each site.

The data is interesting for many other reasons, but it is not relevant when you decide whether to include a search engine in your online marketing efforts. At the moment, no social media alternative covers as wide a base of web pages or as commanding an algorithm for assessing relevance as search engines. What will happen in the future? Take out your crystal ball, or watch research companies and other sites for more data. One thing about the web is for sure - like the world, it always turns.

Given these statistics, do you still need to bother with search engine optimization techniques for your web hub? Absolutely. Here is why:

- Not all members of the target audience are active users of social media, especially if you have a business-to-business (B2B) company.
- The techniques and tools used to find good search terms and optimize pages transfer quickly to social media, especially to blogs and tweets.

- We can optimize social media pages all we want, but they are always of secondary importance except in real-time search. You must first optimize your hub web site or blog, registered under your own domain name, to get good results.
- Social media services are still not well equipped to handle e-commerce, database applications, forms, or many of the other myriad features that a full-fledged web site can deliver. For a business web site or blog to be found, other than by links from social media, it must perform well on search engines.
- Search Engine Optimization remains an essential, though not sufficient, method of ensuring site visibility based on a method other than the number of friends, fans or followers we have. We are chasing profits, not popularity.
- Search Engine Optimization (SEO) isn't an end in itself. The goal is to draw qualified visitors to a business web site so that they can turn them into customers and clients. A strong SEO foundation helps direct traffic to the full-featured hub from the social media presence.

4. Key findings

- ◆ *Social media websites have become an information resource for consumers.*

People rely on various types of social media websites, as much as company websites for product and brand information. Seven out of ten (70%) consumers have visited social media websites, such as message boards, social networking sites and blogs to get information.

Furthermore, nearly half (49%) of these consumers made a purchase decision based on what they gathered.

- ◆ *Online word-of-mouth is powerful.*

Six out of ten (60%) people reported that they are likely to use social media websites to pass along information they receive online. Additionally, two-thirds of consumers agree that recommendations from other people online are valuable, credible and could influence their perceptions of a brand, and hence influence their purchase decision.

- ◆ *Current and intended social media use.*

The survey results were as follows:

- Yes, it is currently part of our marketing activity 59%
- We are planning to implement social media 28%
- No, we are not using or planning to use social media 13%

When you break this down by a company size, there seems to be a schism between the Social Media use among small brands. Half (56%) of these smaller companies are currently pursuing Social Media tactics, yet almost a third (29%) are not planning any move into the Social Media space. Small B2B in particular seem reluctant.

The adoption of Social Media is well past critical mass - multiple published studies support this finding. While the quality of the implementations is difficult to assess, Social Media is now table -

stakes. No business professional should be without a solid understanding of how this new world affects them.

◆ *Barriers to using social media.*

This result seems to reflect similar issues from another survey which was highlighted in another research, as it was also mentioned, very similar barriers to using Social Media, with the two major barriers being:

1. —“We do not know enough about social media to know where to begin” (Fear of the unknown and lack of knowledge) 37% of respondents.
2. —“There is no established way to measure the effectiveness of social media (ROI)” 37% of those surveyed.

5. CONCLUSION

Social media marketing is playing an increasingly important role in the marketing strategies of companies. One of the biggest advantages that social media websites have over company or news sites is that consumers who visit social media websites are more likely to take action. Consequently, businesses which integrate elements of social media into their marketing mix will have a greater opportunity to influence consumers' buying choices.

Likewise, consumers rely on various types of social media websites, as much as company websites, for product and brand information. As a result, businesses that utilize social media and engage directly with consumers have a greater opportunity to not only reach more customers, but also increase their possibility of making a purchase.

In terms of social media, more and more B2B marketing efforts focus on branding, top of mind visibility, customer support and problem-solving, compared to more sales-focused messages from B2C companies.

Social media is rapidly becoming a new force in organizations around the world, allowing them to reach out to and understand consumers as never before. In many companies, it will move from a —one off initiative” to be an important, integrated tool in marketing and communications strategies.

The use of social media will clearly expand in the coming years. Two-thirds of the companies in the survey predicted their use of social media would grow significantly over the next few years, as the awareness of the power of social media has grown in their companies. Among organizations that already have a budget for social media, spending was expected to increase by 20% or more over the next 12 months, even as the overall budget for marketing and advertising has dropped for many companies during the recession.

But as social media creates a new opportunity, it also demands a shift in thinking about marketing and measures of success. Those companies which are most effective in social media now not only experiment with multiple channels, but also create metrics to measure impact and using new tools to understand how to enter into a new conversation with their customers. In the future, an effective use of social media will be led by these organizations that are able to enter into this new relationship with customers, employees and partners.

REFERENCES:

1. Barry, T. E. (2002), In Defence of the Hierarchy of Effects: A Rejoinder to Weilbacher, *Journal of Advertising*, Vol. 42 (3), 44-47.
2. Barry, T. E. and Howard, D. J. (1990), A review and Critique of the Hierarchy of Effects in Advertising, *International Journal of Advertising*, Vol. 9 (2), 121-135.
3. Belch, G. E. and Belch, M. A. (2003), *Advertising and promotion: An integrated marketing communication perspective*, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
4. Bendixen, M. T. (1993), Advertising Effects and Effectiveness, *European Journal of Marketing*, Vol. 27, 19-32.
5. Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2007). *Contemporary marketing* (13th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.
6. Ceku Bardhyl, Kola Forcim, —Metoda të Kërkimit Shkencor”, Tirane, 2008.
7. Ceku Bardhyl, Kola Forcim, —Metoda Kërkimi”, Tirane, 2011.
8. Churchill, G.A. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Dozier*,
9. Dobele, A., Lindgreen, A., Beverland, M., Vanhamme, J., & van Wijk, R. (2007). Why pass on viral messages? Because they connect emotionally. *Business Horizons*, 50(4), 291—304.
10. Dobele, A., Toleman, D., & Beverland, M. (2005). Controlled infection! Spreading the brand message through viral marketing *Business Horizons*, 48(2), 143—149.
11. Fairchild, M. (2002), Evaluation: An opportunity to raise the standing of PR, *Journal of Communication Management*, Vol. 6 (4), 305-307.
12. FLW Outdoors. (2008). Homepage. Retrieved July 7, 2008, from <http://www.flwoutdoors.com/>
13. Foux, G. (2006, May 8). Consumer-generated media: Get your customers involved. *Brand Strategy*, 38—39.
14. General Electric. (2008). Imagination at work: Our culture. Retrieved August 25, 2008, from <http://www.ge.com/company/culture/index.html>
15. Gillin, P. (2007). *The new influencers: A marketer’s guide to the new social media*. Sanger, CA: Quill Driver Books.
16. Greenberg, K. (2007, December 17). Unilever to unveil Dove ad winner during Oscars. Retrieved July 7, 2008, from <http://www.brandkeys.com/news/press/MediaPost12177BK.pdf>
17. Gregory, A. (2001), Public relations and evaluation: Does the reality match the rhetoric?, *Journal of Grunig*,
18. Kola Forcim, —Microcredit contribution on social wellbeing”, —LAMBERT Academic Publishing”, AMAZON.com, ISBN-13: 978-3843354110, Germany, 15 September 2010.
19. Lempert, P. (2006). Caught in the Web. *Progressive Grocer*, 85(12), 18.

20. Li, C., & Bernoff, J. (2008). *Groundswell: Winning in a world transformed by social technologies*. Boston: Harvard Business Press.
21. Mattel. (2008). Homepage. Retrieved July 7, 2008, from www.mattel.com
22. Mayzlin, D. (2006). Promotional chat on the Internet. *Marketing Science*, 25(2), 155—163.
23. Muniz, A. M., & Schau, H. J. (2007). Vigilante marketing and consumer-created communications. *Journal of Advertising*, 36(3), 35—50.
24. Pepsi. (2008). Pepsi stuff. Retrieved July 7, 2008, from www.pepsistuff.com
25. Singh, T., Veron-Jackson, L., & Cullinane, J. (2008). Blogging: A new play in your marketing game plan. *Business Horizons*, 51(4), 281—292.
26. Vollmer, C., & Precourt, G. (2008). *Always on: Advertising, marketing, and media in an era of consumer control*. New York: McGraw-Hill.

Nenad Brkić¹

Faruk Unkić²

Lejla Spirjan³

DRUŠTVENI MEDIJI U FUNKCIJI USPJEŠNOG MARKETINGA

SATETAK

Svakodnevno smo u prilici da slušamo izraze poput: facebook, twitter, youtube, linkedIn, blog, vlog, linklog, photoblog, artlog, podcast, forum, bulletin board, wiki. Svi ovi izrazi se mogu svrstati pod jedan izraz: *društveni mediji*. Svaka društvena i tehnološka promjena predstavlja izazov marketarima da u okviru tih promjena nađu svoje mjesto. Tako i društveni mediji pružaju priliku kompanijama da iskoriste njihove potencijale u svrhu provođenja marketinških aktivnosti. Koristeći interpersonalne komunikacije putem društvenih mreža moguće je ostvariti značajne marketinške aktivnosti, kroz ostvarivanje direktnog kontakta sa klijentima, stvaranja interesnih grupa, kao i korištenje masovnog oglašavanja koristeći mrežne resurse društvenih medija koji stoje na raspolaganju.

Cilj ovog rada je da se sagleda poznavanje i primjena društvenih medija u kompanijama u Bosni i Hercegovini.

Predmet istraživanja je pitanje koliko su društveni mediji prodrli u poslovni svijet, da li su prihvaćeni od strane kompanija, ustanova i drugih organizacija, te da li ih koriste i šta misle o njima. Istraživanje je provedeno metodom pismenog anketiranja na uzorku od 50 najuspješnijih kompanija u Bosni i Hercegovini po prihodu u 2009. godini.

Rezultati istraživanja pokazuju velik interes anketiranih kompanija za aktivno sudjelovanje u društvenim medijima i njihovo praćenje.

Može se zaključiti da su društveni mediji ušli u najveće kompanije u Bosni i Hercegovini. To su kompanije koje shvataju da tržište svoje komunikacije prebacuje na internet i da se poslovni svijet tome mora priključiti.

Ključne riječi: društvene mreže, marketing, facebook, twitter.

JEL: M37

1. UVOD

Društveni mediji su unijeli veliku promjenu u poslovanju kompanija. Uzrok tome su: brzina komunikacija, univerzalnost znanja i obrazovanja i distributivna priroda Interneta. Komunikacija je postala suština digitalnih tehnologija i medija, suština same ekonomije.

U savremenom dobu društvenih medija više nije dovoljno da kompanija izradi izvrsne fotografije ili videozapise o svom proizvodu, napravi određeni promotivni materijal i nada se da će se to ljudima

¹ Dr.sc. Nenad Brkić, vanredni profesor, Ekonomski fakultet Sarajevo, nenad@bih.net.ba

² Mr.sc. Faruk Unkić, dipl.el.ing., Mješovita srednja škola Tešanj, funkcic@bih.net.ba

³ Lejla Spirjan, student II ciklusa studija Ekonomskog fakulteta u Sarajevu

dopasti. Potrošači žele i očekuju više. Ono što potrošači žele jeste informisanje i komunikacija, pored toga i identifikacija sa drugim korisnicima brenda i samim brendom.

Ljudi više nisu zadovoljni reklamnim i promotivnim informacijama kao jedini izvorom za dobijanje informacija o novim proizvodima i uslugama, potrošači su na društvenom webu u nastojanju da dijele međusobno svoja iskustva vezana za kompanije, proizvode i usluge pružajući „pravi—pogled na svoje iskustvo istraživanja. U isto vrijeme, potrošači iskorištavaju iskustva drugih, prije nego što oni zapravo kupe neki proizvod ili uslugu. Utjecaj društvenih medija na marketing je porastao i veoma je značajan. Pojava Web 2.0⁴ i društvenog weba izmijenili su dotadašnji tok u određenim segmentima poslovanja. Na početku su se mnogi projekti društvenih medija tretirali kao tradicionalne marketing kampanje, a ne kao uistinu revolucionaran način kojim se poslovanje može unaprijediti kroz saradnju i povezanost sa klijentima. Kao rezultat toga mnoge kampanje društvenih medija su prešle svoj put i doživjele neuspjeh. Međutim, velike ideje su ostvarile rast na osnovu inovativnih, učinkovitih i mjerljivih društvenih poslovnih programa. Međutim, to su još uvijek izuzeci. Kolaborativne tehnologije, koje se sada definiraju kao savremene tehnologije bazirane na pretraživanju obično se nazivaju „društvenim medijima—, „društveni Web—ili „Web 2.0—On nudi održivu promjenu procesa poslovanja kroz širok raspon primjene.

U svrhu spoznaje koliko su društveni mediji prodrli u poslovni svijet u Bosni i Hercegovini, da li su prihvaćeni od strane kompanija, ustanova i drugih organizacija, da li ih koriste i šta misle o njima, provedeno je i ovo istraživanje.

Cilj istraživanja je ukazati na činjenicu da su društveni mediji neophodna stavka u marketing/poslovnoj strategiji kompanije koja želi biti uspješna i prepoznatljiva na tržištu, kao i da se poslovnom svijetu u Bosni i Hercegovini skrene pažnja na značaj društvenih medija i upoznavanje javnosti sa realnim stanjem o upoznatosti kompanija u Bosni i Hercegovini sa društvenim medijima.

Istraživanje je provedeno metodom pismenog anketiranja nad uzorkom od prvih 50 kompanija sa liste 100 najvećih kompanija po ukupnom prihodu u Bosni i Hercegovini za 2009. godinu čija je lista objavljena u Poslovnim novinama.

2. Pojam društveni medij

Jednostavna definicija društvenih medija je da kupci pokreću veze između operacija i marketinga kao „društveni biznis—Počevši s pojavom Web 2.0, seta alata koji omogućava ljudima da jednostavno stvore i objave sadržaj, dijele ideje, glasaju o njima, i preporučuju stvari drugima, dobro uspostavljene norme poslovnog marketinga prolaze kroz prisilne promjene.

Ne postoji univerzalno prihvaćena definicija za pojam društveni mediji. Neki analitičari definišu ga kao Web 2.0, čija definicija je usmjerena uglavnom na tehnološku dimenziju. Web 2.0 se definiše kao skup interaktivnih web stranica koje kreiraju bazu podataka i nude visoko personalizirano i fleksibilno web iskustvo. Drugi analitičari naglašavaju socijalnu dimenziju i koriste društvene medije i

⁴ Izvorno, Tim O'Reilly je upotrijebio pojam Web 2.0 u 2004. godini kako bi opisao novu fazu u izradi web stranica i, pored toga da bi privukao ljude hvalio se novostima na konferenciji (O'Reilly 2005.; Scholz 2008.; Allen 2008.). Scholz (2008.) kritizira pojam Web 2.0 za bitak stvoren isključivo za tržište svrhe i koristi termin „društveni web“ umjesto njega

društveno umrežavanje kao sinonime i suđavaju definiciju. Weber definira društvene medije kao "online mjesto gdje se ljudi sa zajedničkim interesima mogu okupiti, razmjenjivati komentare i mišljenja"⁵. Prema Robinsonu, društveni mediji su alati koji se koriste za komunikaciju i koji posjeduju Web 2.0 odlike - to jeste, njihove karakteristike su participacija, saradnja, dijeljenje znanja, alati za jaćanje korisnika dostupni na webu⁶. Safko i Brake definiraju društvene medije kao "aktivnosti, prakse i ponašanja meću zajednicama ljudi koji se okupljaju zbog online razmjene informacija, znanja i mišljenja koristeći medij za konverzaciju"⁷.

Kao što je vidljivo u definicijama, postoje neke zajedničke taćke. Prva zajednića taćka je da dijeljenjem na društvenim medijima ljudi mogu razmijeniti svoja znanja, komentare, videozapise i fotografije. Druga zajednića taćka je komunikacija, ljudi komuniciraju sa svojim prijateljima, ćlanovima porodice, stručnjacima ili novim ljudima.

Za sadašnje potrebe, koristit će se sljedeća definicija društvenih medija: Društveni mediji su mediji za socijalne interakcije, koji koriste vrlo pristupaćnu i jednostavnu tehnologiju. Društveni mediji koriste web-based tehnologije za uključivanje u komunikaciju i interaktivne dijaloge. Andreas Kaplan i Michael Haenlein definiraju društvene medije kao "*grupu aplikacija utemeljenih na internetu ćiji je osnov Web 2.0 tehnologija, koja omogućava kreiranje i razmjenu sadržaja kreiranog od strane korisnika*"⁸.

Bitno je istaknuti zajedniću nit koja se provlaći kroz većinu definicija društvenih medija sa aspekta kompanije, a to je miješanje tehnologije i socijalne interakcije za stvaranje dodane vrijednosti.

2.1. Potreba za društvenim medijima

Za mnoge organizacije, uključujući kompanije, neprofitne organizacije i vladine agencije, korištenje društvenih medija vrlo ćesto poćinje u marketingu, javnim komunikacijama, ili slićnim uredima i odjelima sa direktnom vezom sa kupcima i zainteresiranim stranama. Mnoge organizacije su u potrazi za angađmanom, i vide društvene medije kao naćin da ga dobiju.

Društvene medije je najbolje shvatiti kao skupinu novih vrsta online medija, koje dijele većinu ili sve sljedeće karakteristike⁹:

- Participacija - društveni mediji potiću razmjenu informacija za svakoga ko ima interes za tu informaciju. Ova karakteristika briše granicu izmeću medija i publike.
- Otvorenost - većina usluga društvenih medija je otvorena za povratne informacije i sudjelovanje. Društveni mediji potiću glasanje, komentare i dijeljenje informacija.
- Razgovor - dok tradicionalni mediji distribuiraju odrećene sadržaje publici u vidu odrećenih emisija i slićno, društveni mediji stimulišu dvosmjerni razgovor.

⁵ Weber, L., 2007., Marketing to the Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business

⁶ Robinson, J. E., 2007., A Study Of Social Media Marketing In North Carolina Special Libraries

⁷ Safko, L., & D.K. Brake, 2009., The Social Media Bible

⁸ Kaplan A. M., Haenlein M., 2010., Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media

⁹ Mayfield, A., 2008.; What is social media?

- Zajedništvo - društveni mediji omogućuju zajednicama da brzo i učinkovito komuniciraju.
- Povezanost - većina društvenih medija raste na osnovu njihove povezanosti, omogućavajući da se poveže sa drugim mjestima, resursima i ljudima.

Web sadržaj društvenih medija može doći u mnogim oblicima kao što su: *tekst* - tekst se često koristi za iznošenje osobnog mišljenja ili pisanje blogova; *slike* – koje su postavili korisnici i prikazuju raznovrsne stvari; *audio* - društveni mediji omogućuju stvaranje podcastova za preuzimanje od strane korisnika, *video* - video web stranice omogućavaju da snimci korisnika budu viđeni širom svijeta.

Pri određivanju pojma društveni mediji treba istaknuti da oni imaju utjecaj na nekoliko funkcija u poslovanju kompanije. Jedan od najvažnijih odjela iz kojih se može izvući korist od društvenih medija je marketing. Razlog tome je što on "osigurava odličan način za privlačenje i sudjelovanje s postojećim i potencijalnim kupcima"¹⁰. Kroz komunikacijsku funkciju društvenih medija, Mangold i Faulds tvrde da bi se društveni mediji trebali uzeti u obzir kao šesto sredstvo promociionog mixa¹¹. Jaoker definira marketing na društvenim medijima kao "interakciju sa skupom online društvenih medija, koja se vrši konverzacijom, iz perspektive marketinga, na temelju konvergentnih medija"¹². Druga definicija marketinga na društvenim medijima je da oni "omogućavaju razgovor (i) načine da se taj razgovor vodi, unapređuje, komercijalizira"¹³. Društveni mediji se odnose na interakciju ljudi i stvaranje, dijeljenje, razmjenu i komentiranje sadržaja na virtualnim zajednicama i mrežama¹⁴.

Zajednice društvenih medija omogućuju kompanijama spajanje sa svojim klijentima na utjecajan način. One su globalni fenomen koji se događa na svim tržištima i u gotovo svim industrijama. Najveće prednosti društvenih medija i razlog velike popularnosti pojedinih servisa ovog tipa u isto vrijeme su i najveći problem:

Jednostavnost korištenja – Svako može da koristi društvene medije, pa je pojava „šuma—svakodnevna stvar.

Prava dvosmjerna komunikacija (konverzacija) – Generalno posmatrano, mali broj osoba posjeduje stvarnu kulturu konverzacije (pored davanja informacija, potrebno ih je i primati), jer jednostavno „slušaju, ali ne čuju—~~ta~~ im se govori/priča/piše.

Društveni mediji su unijeli veliku promjenu u društvu¹⁵. Upravo iz ovih razloga korištenje društvenih medija za ostvarenje različitih kompanijskih ciljeva predstavlja toliko veliki problem u cijelom svijetu, pa i kod nas. Da bi se olakšao ovaj problem, bitno je odvojeno posmatrati komponente društvenih medija. Njihove komponente su društvena i medijska komponenta.

¹⁰ Halligan, B. and D. Shah. 2010.. Inbound Marketing,

¹¹ Mangold W. G., D. J. Faulds, 2009., Social media: The new hybrid element of the promotion mix

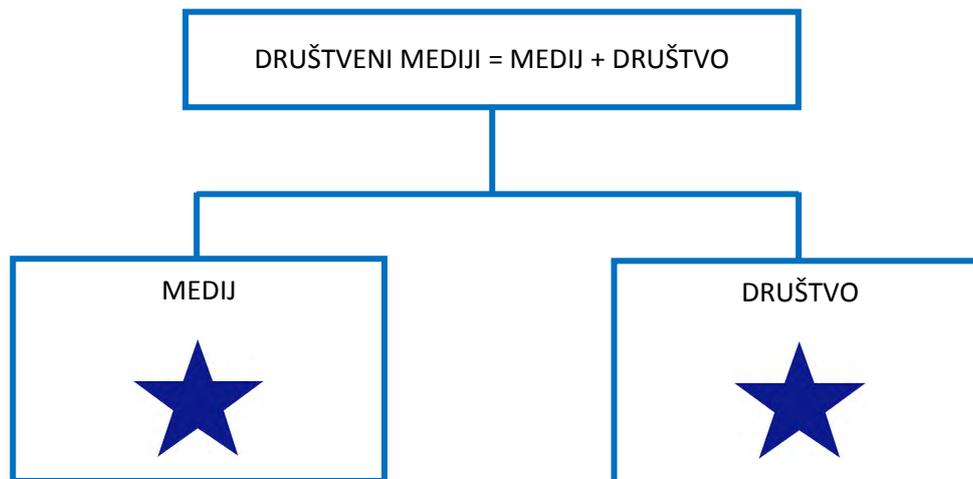
¹² Jaokar, A., B. Jacobs, A. Moore and J. Ahvenainen. 2009.. Social Media Marketing: How data analytics helps to monetize the user base in telecoms, social networks, media and advertising in a converged ecosystem

¹³ Safko, L., & D.K. Brake, 2009.. The Social Media Bible.

¹⁴ Toivonen, S. 2007. Web on the Move. Landscapes of Mobile Social Media.

¹⁵ Brown, G., Social Media 100 Success Secrets: Social Media, Web 2.0 User-Generated Content And Virtual Communities 100 Most Asked Mass Collaborative Questions s 78

Slika br. 1: Komponente društvenih medija



Ako se kompanija odluči za primjenu društvenih medija, veoma je bitno da ima na umu 5 bitnih stavki medijske i 5 bitnih stavki društvene komponente.

Pet bitnih stavki medijske komponente su:

1. *Birati pažljivo koje društvene medije će kompanija koristiti* - postoje stotine aplikacija na društvenim medijima i svaki dan se pojavljuju nove pa je veoma bitno izabrati one društvene medije koji će koristiti kompaniji. Pri izboru određenog društvenog medija kompanija treba voditi računa ko je ciljna publika do koje treba njena poruka stići. Aplikacije privlače određenu skupinu ljudi ili kompanija i od toga zavisi izbor kompanije.
2. *Izabrati aplikaciju ili kreirati vlastitu* - postoje mnoge aplikacije na društvenim medijima. Za kompaniju je najjednostavnije rješenje korištenje već postojećih aplikacija. Međutim, veće kompanije koje su svjetski poznate često grade vlastite aplikacije.
3. *Osigurati se da su aktivnosti na društvenim medijima međusobno usklađene* - ponekad kompanija može odlučiti da se oslanja na različite društvene medije, odnosno skup različitih aplikacija u okviru njih, kako bi ostvarili najbolje rezultate. U ovom slučaju, presudno je da se kompanija osigura da su aktivnosti na društvenim medijima međusobno usklađene.
4. *Uklađivanje planova na tradicionalnim medijima i društvenim medijima* - što vrijedi za različite tipove društvenih medija također vrijedi i za odnos između društvenih i tradicionalnih medija: Integracija je ključ! Iako može izgledati da su tradicionalni i društveni mediji potpuno različiti, nije tako. Obje vrste medija su skoncentrisane na korporativni imidž.
5. *Kompanija treba dozvoliti svim zaposlenim pristup društvenim medijima* - iako ovo može zvući kao bazno, kada kompanija odluči koristiti aplikacije društvenih medija, treba provjeriti da li svi zaposleni imaju pristup. Obično kompanije blokiraju društvene medije zbog straha da zaposlenici mogu provoditi previše vremena na njima umjesto da rade. Najefikasnije rješenje je određivanje grupe zaposlenih čiji je primarni cilj upravljanje društvenim medijima, a sve ostale zaposlenike tretirati kao povremene sudionike.

Slika br. 2: Pet karakteristika medijske komponente društvenih medija



Pet bitnih stavki društvene komponente su:

1. *Kompanija treba biti aktivna* - ako želi razviti odnos sa potencijalnim kupcima, uvijek je poželjno da preuzme vodstvo i da bude aktivna. Društveni mediji su bazirani na dijeljenju i interakciji. Za kompaniju je veoma bitno da se osigura da je njen sadržaj na društvenim medijima uvijek svjež i da se uključi u rasprave sa svojim klijentima.
2. *Sadržaj koji kompanija plasira mora biti interesantan* - općepoznato je da niko nije zainteresiran za razgovor sa dosadnim osobama. Ako kompanija želi da njeni klijenti sarađuju s njom, treba im dati razlog za to. Prvi korak je slušati svoje klijente. Kompanija mora znati šta oni žele čuti, ono o čemu žele razgovarati, ono što smatraju zanimljivim, ugodnim i vrijednim. Zatim kreirati i objavljivati sadržaj koji odgovara tim očekivanjima.
3. *Kompanija treba biti ponizna* - nikada ne smije zaboraviti da su društveni mediji postojali prije nego što je ona odlučila sudjelovati. Kompanija treba biti svjesna da ne zna koristiti značajno bolje društvene medije nego druge kompanije koje su prisutne na njima.
4. *Kompanija treba biti neprofesionalna* - grupa ljudi koju je kompanija zadužila za pojavu na društvenim medijima mora biti mudra kako bi se izbjeglo pretjerano korištenje stručnih sadržaja. Nije potrebno potrošiti velike sume novca za angažiranje profesionalnih pisaca kada to može raditi neko od zaposlenih.
5. *Kompanija treba biti iskrena* - pomoću društvenih medija veoma je jednostavno otkriti kada neko nije iskren. Najveći gubitak za kompaniju je kada njen klijent otkrije da je neiskrena. Ta informacija se vrlo brzo širi putem društvenih medija.

Slika br. 3: Pet karakteristika društvene komponente društvenih medija



2.2. Načini primjene društvenih medija

Oni koji nisu upoznati sa funkcioniranjem društvenih medija smatraju da postoji bezbroj stvari koje mogu učiniti putem marketinga na društvenim medijima, ali ustvari postoje samo četiri prava načina putem kojih se može ostvariti željeni utjecaj na društvenim medijima. Međutim, to je veoma teško povjerovati s obzirom da postoje brojni alati na društvenim medijima. Bilo koji alat na društvenim medijima ili taktika dodiruje jednu ili sve od četiri područja na kojima se može vršiti utjecaj putem društvenih medija, što u stvari predstavlja njihovu integraciju. Ovdje ćemo prezentirati četiri različite kategorije primjene društvenih medija i dati kratko objašnjenje¹⁶.

Slika br. 4: Načini primjene društvenih medija



¹⁶ Goddard, M., 2009., There Are Only 4 Real Ways To Leverage Social Media

1. Kompanije se mogu koristiti društvenim medijima pomoću već postojećih zajednica

Mnoge zajednice su formirane te su i dalje prisutne i ostvaruju rast. Neke od tih zajednica su profesionalne mreže, neke raspravljaju o lifestyle izborima i usredotočene su na različite tematike. Online zajednice kontinuirano se oblikuju i one koriste mnoge alate društvenih medija kako bi se raspravljalo o temama i kako bi korisnici učili jedni od drugih. Sa aspekta marketara i kompanije, mnogi od sudionika u tim zajednicama također mogu biti dobri kandidati za kupca. Kompanije su aktivne u tom pitanju, posvećuju vrijeme učenju i pronalaganju novih načina pristupa korisnicima. U stvari, najbolji pristup koji korisnici vide kao pomoć, a marketari kao poslovnu priliku je dijeljenje znanja i savjeta. Ako je kompanija u mogućnosti izgraditi odnos sa postojećom zajednicom, prilike za marketing i prodaju dolaze sa time. Dakle, na neki način, rođenje društvenih medija je olakšalo pronalazak potencijalnih kupaca, upoznavanje njihovih potreba i sa time ujedno mogućnost korištenja društvenih medija i drugih alata kako bi se doprijelo do njih. Alati na društvenim medijima moraju se koristiti inteligentno. No, ako radite na izgradnji odnosa sa istomišljenicima, kao što su članovi zajednice možete imati uspjeha. Ovisno o vrsti proizvoda ili usluge koju kompanija nudi, zajednice će se formirati na različite načine, a neke će biti više aktivne od drugih. Prije svega, kompanija mora napraviti istraživanje i pronaći zajednice koje su vezane za njeno poslovanje. U daljnjem toku najbolje je sačekati i vidjeti kako se zajednice ponašaju. Ako su zajednice aktivne, dijele iskustva i savjete oko proizvoda i usluga, onda kompanija mora strateški pokušati doprijeti do njih.

2. Kompanije mogu koristiti društvene medije za kreiranje vlastite zajednice.

Kreiranje vlastite zajednice može biti teško. U stvari, mnoge kompanije su pokušale da to učine, ali sa malo uspjeha. Razlog za nisku stopu uspješnosti je da se mnoge kompanije bore da dostave stvarnu vrijednost za svoju zajednicu. Razlozi za sudjelovanje nisu uvjerljivi i neki ljudi su stidljivi što ih udaljava od kompanija koje kreiraju vlastite zajednice. Izgradnja vlastite zajednice nije nemoguća, ali najbolje mjesto za početak je sa svojim postojećim klijentima. Kako zajednica raste, možete doprijeti do potencijalnih klijenata i uključiti ih. Pored toga veoma bitno je da kompanija shvati da njena zajednica može imati i negativne stvari za reći. Poželjno je da to učine, kompanija na to treba da odgovori ostvarujući poboljšanja u proizvodu ili usluzi.

3. Kompanija može koristiti društvene medije za ubrzanje distribucije poruke koju želi poslati

Postoji više kompanija koje posjeduju korporativne web stranice nego onih koje su prisutne na društvenim medijima. Najbolji pristup kompanijskom korištenju društvenih medija su razne zajednice kao što su na Facebook, Flickr, Twitter i distribuiranje svoje poruke u više formata i vrsta sadržaja (status ažuriranja, 140 simbola tweets, live video i slično). Poruka koju kompanija želi distribuirati ne mora doći iznutra. Neki koji posjeduju najveće znanje o proizvodu ili usluzi kompanije nisu nužno zaposleni u kompaniji. Ovim ljudima potrebno je dati VIP tretman, npr., napredni pristup proizvodima, demo i tako dalje. Jednostavno rečeno, ciljani kupci probavljaju informacije na različite načine i to medijima mora biti isporučena u različitim formatima od kojih su mnogi društveni. Da bi se ostvario pozitivan efekat, potreban je plan koji pokriva sve različite načine na koje ljudi koriste digitalne medije. Nakon ovoga, potrebno se usredotočiti na razmjenu ponašanja. Društveni mediji omogućuju dijeljenje i to pravi razliku u tome koliko kompanija postigne sa distribuiranom porukom. Ovo je veoma jeftin način za privlačenje novih kupaca. Potrebno je shvatiti zašto kompanije distribuiraju svoje poruke; jednostavno dodavanje opcije „podijeli s prijateljem—neće imati značajan efekat za kompaniju. Potrebno je izgraditi pravu strategiju oko dijeljenja i dati kupcima koji koriste

društvene alate da obave posao za vas. Prenošnje „usta do usta—je uvijek bilo moćna sila koja poboljšava prodaju.

4. Kompanije mogu koristiti društvene medije za istraživanje tržišta.

Pretraživanje se ne mora dogoditi na Google.com. Mnoge usluge bazirane na web tehnologiji kao što su Twitter, Facebook i LinkedIn imaju okvire za pretraživanje vlastite stranice. Ova metoda teži da postane prevladavajuća metoda pronalaznja statusa i prisutnosti. Društveni mediji su mjesta na webu koja su po svojoj prirodi razgovorna. Ljudi pričaju. Razgovarali su i prije, ali informacija nije bila pohranjena gdje je svi mogu vidjeti. Sada jeste i te informacije mogu biti snažan alat za istraživanje tržišta. Kompanija može da traži na blogovima, na već postojećim zajednicama ili na različitim društvenim medijima o tome šta ljudi vole i šta mrze. Ova informacija se ponaša kao pravo istraživanje tržišta i može biti od neprocjenjive vrijednosti u svim aspektima marketinga i poslovnog planiranja kompanije. Ako kompanija pronađe nešto vrijedno komentiranja, potrebno je da se pridruži razgovoru i doprije do postojeće zajednice. Dvosmjerna komunikacija je veliko istraživanje koje je i više nego korisno.

3. Istraživanje zastupljenosti društvenih medija u kompanijama Bosne i Hercegovine

3.1. Predmet i problem istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada je pitanje koliko su društveni mediji prodrli u poslovni svijet u Bosni i Hercegovini, da li su prihvaćeni od strane kompanija, ustanova i drugih organizacija, da li ih koriste i šta misle o njima.

Istraživanje je strukturirano tako da odgovara na sljedeća pitanja, tj. probleme istraživanja:

1. Da li su najveće kompanije u Bosni i Hercegovini upoznate sa društvenim medijima?
2. Koriste li najveće kompanije u Bosni i Hercegovini društvene medije?
3. Smatraju li najveće kompanije u Bosni i Hercegovini društvene medije važnima?
4. Prate li najveće kompanije u Bosni i Hercegovini društvene medije?

Posljednje pitanje predstavlja fokus ovog rada.

3.2. Cilj i hipoteze istraživanja

Cilj istraživanja je da se ukaže na činjenicu da su društveni mediji neophodna stavka u marketing/poslovnoj strategiji kompanije (u Bosni i Hercegovini) koja želi biti uspješna i prepoznatljiva. Pored toga cilj je i da se poslovnom svijetu u Bosni i Hercegovini skrene pažnja na značaj društvenih medija, zatim da se široj javnosti iznese realno stanje o upoznatosti kompanija u Bosni i Hercegovini sa društvenim medijama.

Hipoteza: Najveće kompanije u Bosni i Hercegovini u velikoj mjeri koriste društvene medije.

3.3. Metoda istraživanja

Dokazivanje odnosno osporavanje hipoteze je provedeno istraživanjem nad uzorkom od prvih 50 kompanija sa liste 100 najvećih kompanija po ukupnom prihodu u Bosni i Hercegovini za 2009. godinu čija je lista objavljena u Poslovnim novinama. Ovih 50 kompanija je bila ciljna skupina. Istraživanje je provedeno pismenim putem, anketom.

Istraživanje počinje pitanjem o upoznatosti ispitanika s istaknutim društvenim medijima (blog, podcast, online video, društveno umrežavanje, wiki). Kako bi se izbjegle nesuglasice oko definicije tih medija, u upitniku je data definicija prisutna u vrijeme provođenja istraživanja.

Sljedeći korak u istraživanju je pitanje koje društvene medije koristi kompanija (blog, podcast, online video, društveno umrežavanje, wiki), zatim pitanje o važnosti društvenih medija za poslovanje / marketinšku strategiju (vrlo značajni, prilično značajni, prilično neznačajni, vrlo neznačajni).

Fokus istraživanja je praćenje društvenih medija od strane kompanija. Ukoliko je odgovor bio pozitivan na ovo pitanje, provodila se dodatna analiza. Ovim analizama se utvrdilo da li postoji odnos između ponašanja, praćenja i drugih varijabli u istraživanju (po vrstama: blog, podcast, online video, društveno umrežavanje, wiki; percipirana važnost društvenih medija). Istraživanje se završava sa pitanjem o tome ko je odgovoran za društvene medije u kompaniji (marketing, IT, viši menadžment, komunikacije ili ostalo).

Pismenim putem je kontaktirano prvih 50 preduzeća sa liste. Istraživanju se odazvalo 14 kompanija, tj. 28 %. Kompanijama su upućena detaljna pitanja o njihovoj upoznatosti s društvenim medijima, korištenju i stavovima prema praćenju društvenih medija. Rezultati se interpretiraju s ciljem da se dokaže ili ospori hipoteza. Odgovori poduzeća vrlo su iznenađujući i vjerovatno će začuditi i najgorljivije zagovornike društvenih medija. Oni upućuju na zaključak da poduzeća poznaju, koriste i prate društvene medije daleko više nego što se predviđalo.

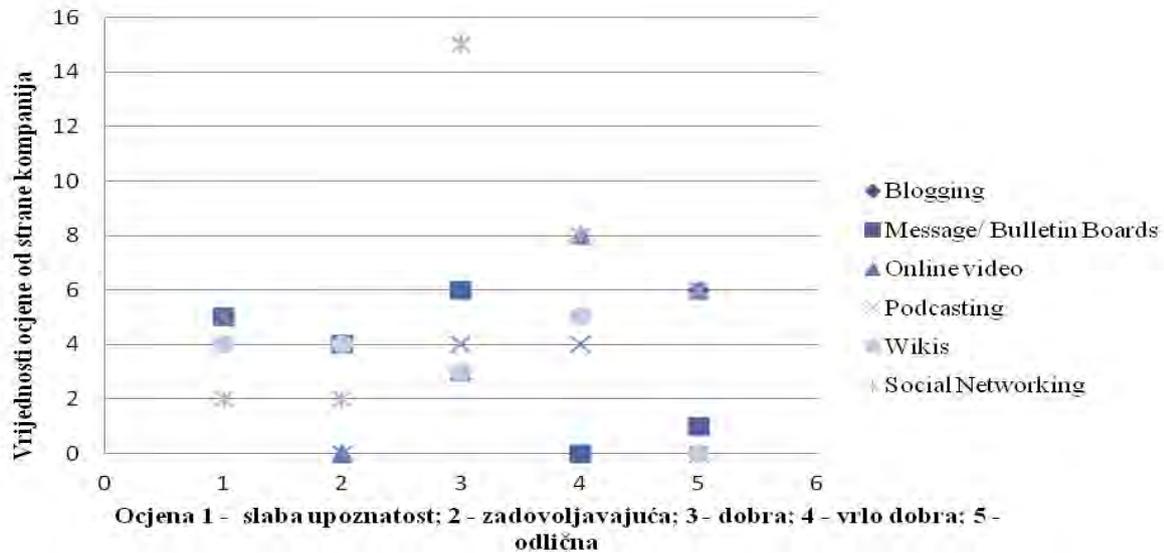
3.4. Rezultati istraživanja i analiza

Analiza, koja je prikazana u nastavku rada, temelji se na provedenoj anketi nad kompanijama. Rezultati upućuju na zaključak da kompanije poznaju, koriste i prate društvene medije daleko više nego što se predviđalo.

Rezultati istraživanja su pokazali da 80% kompanija koje su se odazvale ovome istraživanju prate društvene medije. Samo 20% kompanija ne prati društvene medije. Za Bosnu i Hercegovinu, zemlju koja je u periodu tranzicije, ovaj statistički podatak je veoma pozitivan i optimističan.

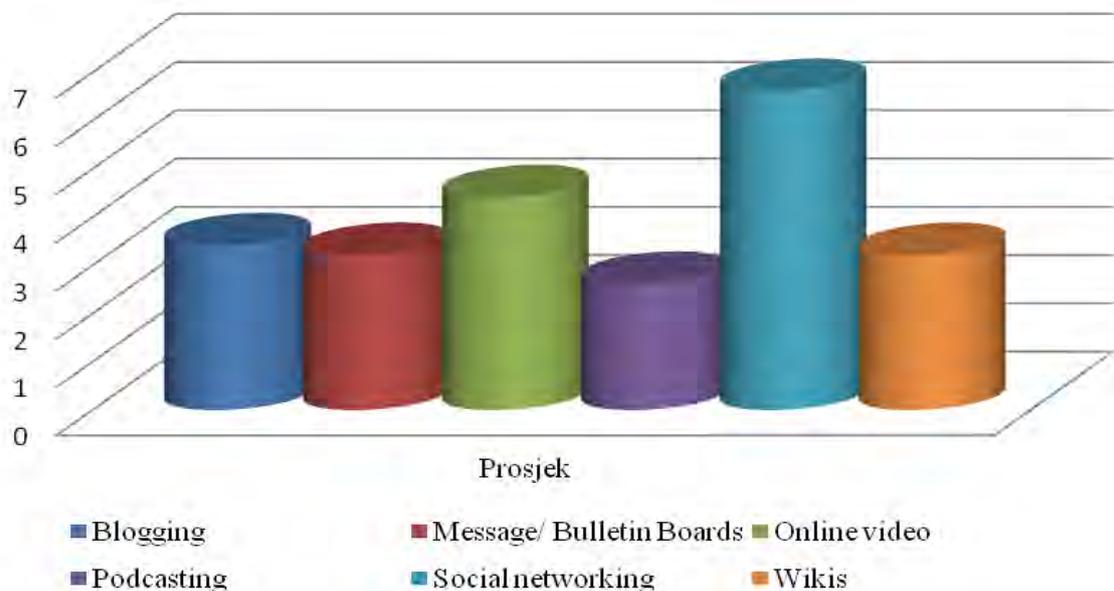
Na slici br. 5. prikazane su ocjene upoznatosti društvenih medija (blogging, message/ bulletin boards, online video, podcasting, wikis i social networking) od strane kompanija. Ocjenama su pridružene numeričke vrijednosti, što je prikazano na grafiku, i to: ocjena 1 – slaba upoznatost, ocjena 2 – zadovoljavajuća upoznatost, ocjena 3 – kompanija je dobro upoznata, ocjena 4: kompanija je vrlo dobro upoznata i ocjena 5 – kompanija je odlično upoznata sa društvenim medijem o kojem je riječ. Kao što se može vidjeti, najveću učestalost odlične upoznatosti (ocjene 5) u ovom istraživanju imao je online video. Na osnovu toga može se reći da kompanije najviše poznaju online video. Nakon online videa slijede blogging i social networking.

Slika br. 5: Ocjena upoznatosti sa društvenim medijima



Na Slici br. 6. prikazan je prosjek ocjene upoznatosti društvenih medija (blogging, online video, message/ bulletin boards, podcasting, wikis i social networking) od strane kompanija.

Slika br. 6: Prosječna ocjena upoznatosti kompanija sa društvenim medijima



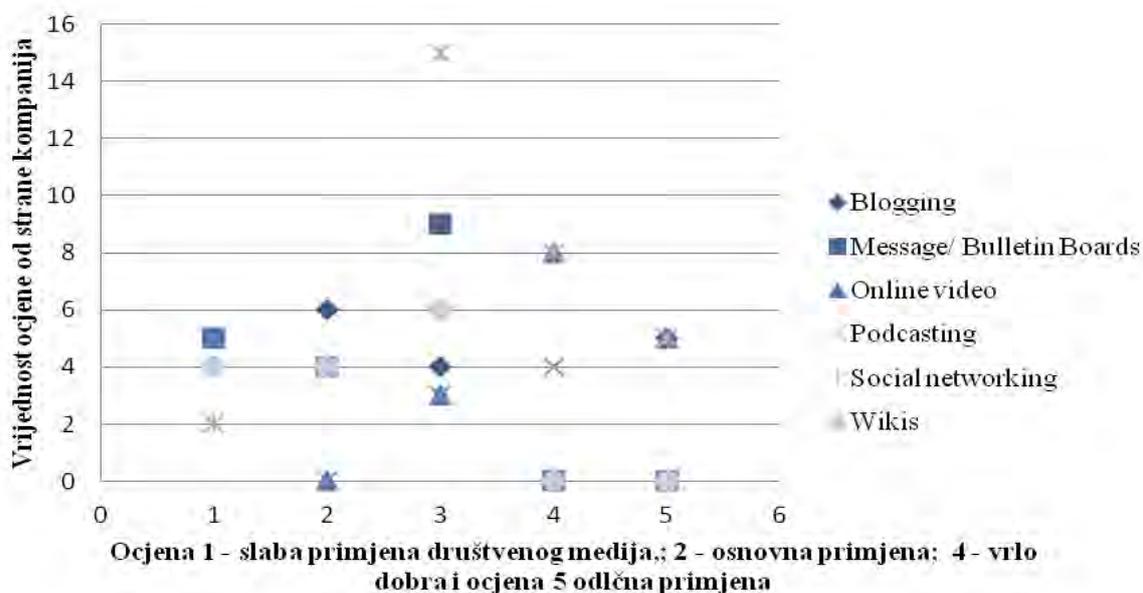
Istraživanje je pokazalo da kompanije najviše primjenjuju društvene mreže i to 43% i online video 36%, zatim slijede blogovi i podcast sa 21%. Kao što se na osnovu prethodnih grafika moglo zaključiti, na osnovu upoznatosti kompanija sa društvenim medijima, u svome poslovanju kompanije najmanje primjenjuju wikis i message/bulletin boards njih 14 %.

Kompanije koje su se odazvale istraživanju u najvećoj mjeri smatraju da su društveni mediji prilično značajni za njihovo poslovanje/marketing strategiju i to 36%. Dok 14 % kompanija smatra društvene medije veoma značajnim za poslovanje/marketing strategiju. Čak 29% kompanija smatra da društveni mediji nisu ni značajni ni neznčajni, a 14 % smatra ih prilično neznčajnim insignifikantnim faktorom. Nijedna kompanija ne smatra društvene medije vrlo neznčajnim.

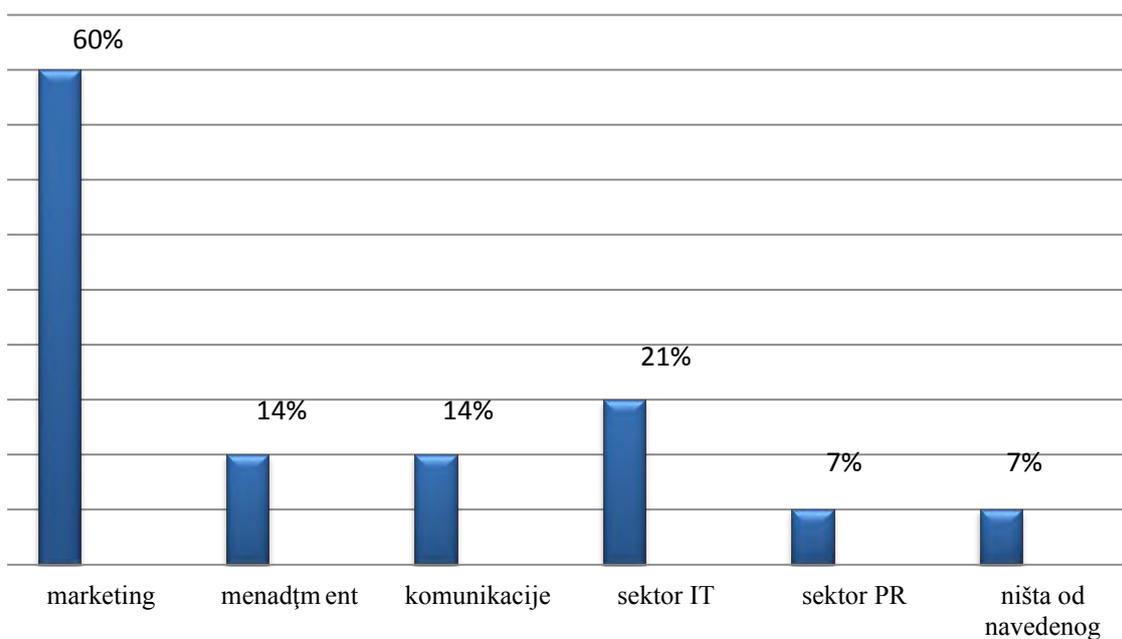
Ukupni efekti aktivnosti kompanija na društvenim medijima su beznačajni, tako se izjasnilo 50% kompanija, dok njih 43% ostvaruje pozitivne efekte. Značajno je istaknuti da nijedna kompanija nije ostvarila negativan efekat svojim aktivnostima na društvenim medijima, što predstavlja pozitivan argument za one kompanije koje su neodlučne u tome da li trebaju ili ne trebaju biti prisutne na društvenim medijima.

Slika br. 7. predstavlja ocjenu primjene društvenih medija od strane kompanija koje su se odazvale istraživanju. Najveću učestalost najbolje ocjene tj. najviše kompanija koje su ocijenile primjenu društvenog medija ostvarilo je social networking.

Slika br. 7: Ocjena primjene društvenih medija



Slika br. 8: Ko je odgovoran za društvene medije u kompanijama?

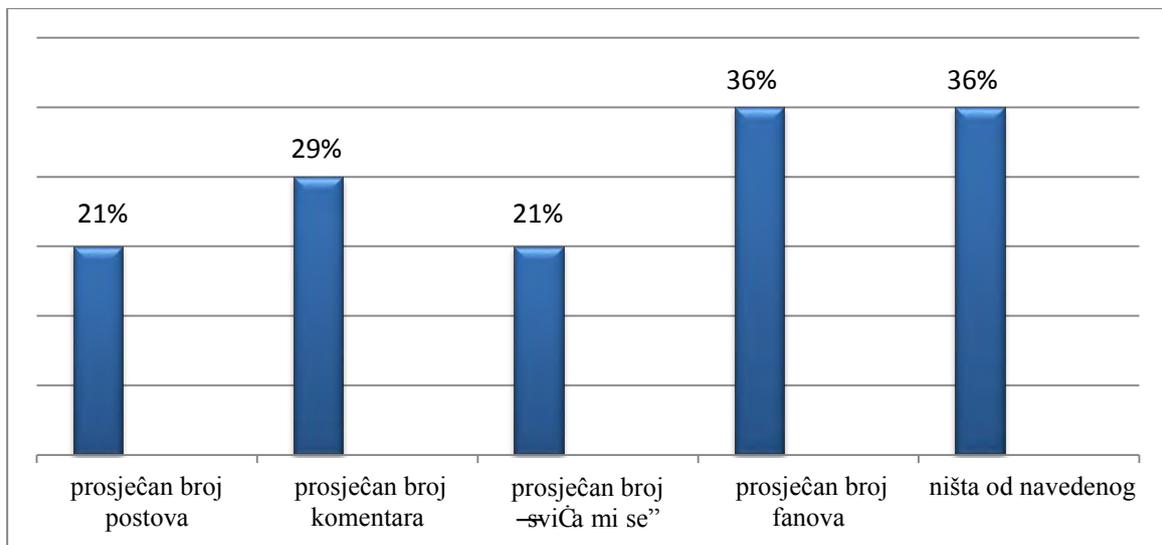


Odgovorni za društvene medije u kompanijama koje su se odazvale istraživanju u najvećoj mjeri su zaposleni u sektoru marketinga 60% i u IT sektoru 21%. Čak 7% kompanija se izjasnilo da odgovorni za društvene medije nije zaposlen ni u jednom ponučenom sektoru.

Što se tiče društvenih mreža – social networks kompanije koje su se odazvale istraživanju smatraju da je najvažnija društvena mreža u marketinškom nastupu kompanije Facebook čak 50% kompanija, zatim slijede Twitter i Youtube (21% kompanija). Dok se 29% kompanija izjasnilo da ne smatra da je bitna i jedna društvena mreža za marketinški nastup kompanije.

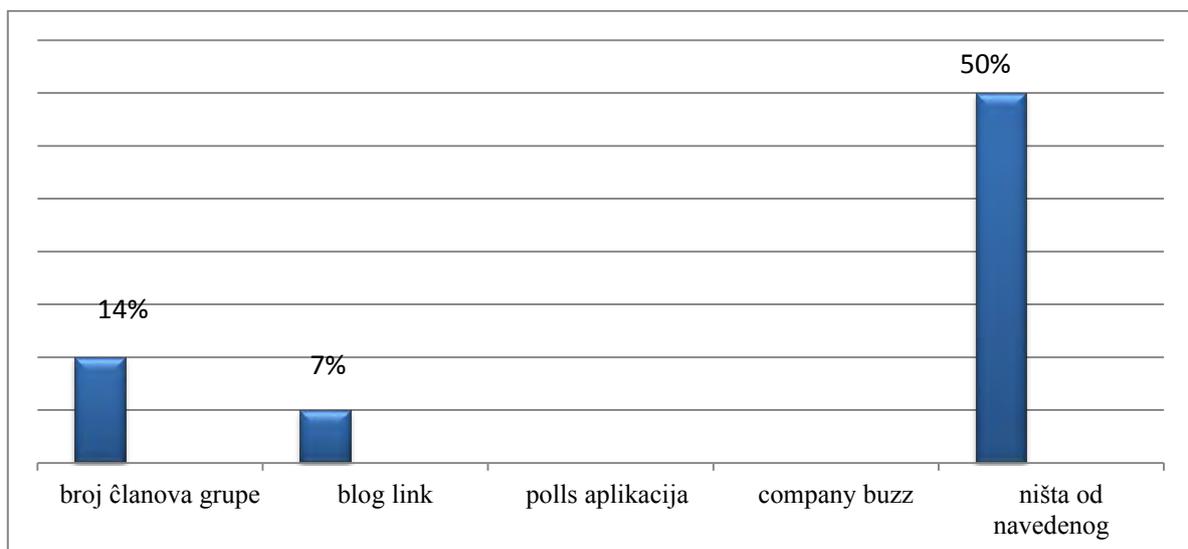
Aplikacija koju najčešće primjenjuju kompanije u marketinškom nastupu na Twitteru je prosječno slanje sadržaja, dok se 57% kompanija izjasnilo da ne primjenjuje ni jednu od ponučenih aplikacija.

Slika br. 9: Koje od aplikacija primjenjuju kompanije na Facebooku?



Aplikacije koje se najviše primjenjuju u marketinškom nastupu na Facebooku su prosječan broj fanova (36%) i prosječan broj komentara (29%), zatim slijede prosječan broj postova i prosječan broj „sviĉa mi se—, dok se 36% kompanija izjasnilo da ne primjenjuje ni jednu od ponučenih aplikacija.

Slika br. 10: Koje od aplikacija primjenjuju kompanije na LinkedInu?



Aplikacije koje se najviše primjenjuju u marketinškom nastupu na LinkedInu su broj članova grupe (14%) i blog link (7%). Dok se 50% kompanija izjasnilo da ne primjenjuje ni jednu od ponuđenih aplikacija na LinkedInu.

4. ZAKLJUČAK

Informaciona revolucija mijenja postojeće modele poslovanja, ustaljene poslovne procese, način proizvodnje, vrste transporta, oblike oglašavanja i organizacionu strukturu kompanije, pa dolazi do pojave nove ekonomske paradigme. Novo shvatanje ekonomije ističe značaj nematerijalnih resursa i umrežavanja. Upotreba informacija i znanja, kao novih resursa, utječe na promjene u sferi rada, vlasništva i upravljanja. Informacije, kao i znanje i sposobnosti zaposlenih, potiskuju ulogu kapitala i manuelnog rada i postaju strateški elementi poslovanja.

Društveni mediji su promijenili način na koji ljudi širom svijeta komuniciraju. Ponudili su novu platformu za komunikaciju, koja će dovesti do rušenja korporativnih barijera i uspostavljanja razgovora između onih koji su bili unutar kompanija i onih koji su bili izvan kompanija. Ovo će za posljedicu imati radikalne promjene u načinu poslovanja, a smisao marketinga će sve više biti u vođenju otvorenog razgovora sa kupcima, a sve manje u emitiranju jednosmjernih poluistina o proizvodima i uslugama koje kompanija nudi.

Društveni mediji donose novu poslovnu logiku koja počinje sa ponovnim osmišljavanjem načina na koji kompanija stvara vrijednost, a nastavlja sa redefinisanjem društveno-informaciono-strukturnih odnosa koje kompanija ima sa svojim kupcima, zaposlenima i dobavljačima. Kolaborativne aktivnosti, kao što su razvoj novog proizvoda ili marketing, više ne zahtijevaju institucionalnu nadgradnju. Interno (korporativno) preduzetništvo sve više postaje katalizator za društveno ponašanje i aktivnosti, a sve manje institucionalni okvir za obavljanje takvih aktivnosti. Ono će biti platforma na kojoj će se graditi dugoročne strategijske promjene, bez obzira da li se radi o otvrljavanju (podmlađivanju) zrele organizacije ili stvaranju novih poslovnih jedinica u okviru postojeće organizacije koje će iskoristiti novonastale šanse na tržištu.

Kupci su pod stalnim pritiskom oglasa i umorni su od jezika koji je nerazumljiv, neiskren i nije jedinstven. Jednosmjerna komunikacija postaje zastarjela i neprihvatljiva, a novi standard, zahvaljujući tehnološkim platformama koje su umrežile ljude, organizacije i društva, postaje komunikacija –mnogi prema mnogima”. Jedna od osnovnih potreba svake osobe je da ostvari kontakt i da bude član neke grupe. Kupci žele da budu povezani, ali je preduvjet da bi ova veza mogla funkcionirati da kompanija bude iskrena i autentična. Društveni mediji su platforma za izgradnju povjerenja, a ono zahtijeva emotivnu, a ne samo racionalnu reakciju. Kao što navodi menadžment guru, Čarls Hendi (*Charles Handy*) –“Tehnologija bez povjerenja je samo saobraćaj.” Bez izgrađenog povjerenja, preduzeća neće moći da posluju uspješno.

Bitno je istaknuti da su društveni mediji prisutni u najvećim kompanijama u Bosni i Hercegovini, po ukupnom prihodu. Ove kompanije uložile su vrijeme da o njima nauče i koriste ih u daleko većoj mjeri nego što se moglo očekivati u ranijim istraživačkim studijama. Zbog čega? One ih koriste jer ih smatraju važnima u svojoj poslovnoj i marketinškoj strategiji. Ako, pak, kompanije nisu počele sudjelovati aktivno, počele su ih pratiti.

Najveće kompanije po ukupnom prihodu u Bosni i Hercegovini su u velikoj mjeri upoznate sa društvenim medijima, čak njih 80 %. Ovaj podatak je pozitivan i veoma bitan jer je Bosna i Hercegovina zemlja u tranziciji i kasni u ekonomskom razvoju u odnosu na ostale zemlje, a samim time mnogi ljudi donose zaključke da kasni u primjeni novih tehnologija u poslovanju, a ovim statističkim podatkom je pokazano da to nije slučaj. U konačnoj analizi može se zaključiti da društvene medije prate kompanije koje znaju kako se to radi. Često su to kompanije u kojima je odgovornost za društvene medije povjerena marketingu.

Ovo istraživanje je korisno jer ukazuje na prisutnost društvenih medija u kompanijama u Bosni i Hercegovini, a informacije o stepenu prisutnosti i prihvaćenosti (koje mogu koristiti i potrošačima) su dobra podloga u poslovnom odlučivanju.

Društveni mediji imaju značajan utjecaj na klasične komunikacije, oni ih nadograđuju i proširuju. Zbog toga ih kompanije koje ih još uvijek ne primjenjuju trebaju upoznati, a zatim primjenjivati u poslovanju (posebno marketingu) uz praćenje efekata na tržištu, a vlastite komunikacije prilagođavati promjenama koje će se i dalje događati.

Ovo istraživanje se prvi put provodi u Bosni i Hercegovini što je još jedna stvar koja mu pridaje značaj. Rezultati istraživanja usmjeravaju kompanije koje do sada nisu primjenjivale društvene medije ka njihovom ispravnom korištenju, a široj javnosti stvaraju sliku o primjeni istih u najvećim kompanijama u Bosni i Hercegovini.

Kao nastavak ovog istraživanja mogla bi se ispitati korelacija između upoznatosti i primjene društvenih medija i odnos percipirane važnosti društvenih medija i „otvorenosti—kompanije za njihovo praćenje. Također, kao nastavak ovog istraživanja mogli bi se ispitati stavovi potrošača o ovom vidu marketinške aktivnosti kompanija.

Istraživanje se baziralo na najveće kompanije u Bosni i Hercegovini pa kao otvoreno pitanje ostaje kakva je situacija sa malim i srednjim kompanijama i kako one gledaju mogućnost primjene društvenih medija u funkciji uspješnog marketinga.

SUMMARY

Every day we can hear expressions like: Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, blog, vlog, linklog, photoblog, artlog, podcast, forum, bulletin board, wiki, etc. All these expressions can be grouped under one term: social media. Every social and technological change is a challenge for marketers to find their own place among these changes. Therefore, social media provide an opportunity for companies to exploit their potential in order to implement marketing activities. Significant marketing activities can be achieved by using interpersonal communication through social networks with the implementation of direct contacts with clients, creation of interest groups, as well as use of mass advertising via social media network resources at disposal.

The aim of this paper is to review the knowledge and application of social media in companies in Bosnia and Herzegovina.

The case study is the question to what extent the social media have entered the business world, whether they are accepted by companies, institutions and other organizations, whether they are used by them and what they think about them.

The study was conducted using a written survey on a sample of 50 largest companies in Bosnia and Herzegovina with the highest incomes in 2009.

The results show a great interest in the surveyed companies to actively participate in social media and their monitoring.

It can be concluded that the social media entered into companies with highest incomes in Bosnia and Herzegovina. The companies accept social media as a medium. They recognize that the marketplace is moving their communications online and the business world needs to join in.

Keywords: *social networking, marketing, facebook, Twitter*

LITERATURA:

1. Brown, G., *Social Media 100 Success Secrets: Social Media, Web 2.0 User-Generated Content And Virtual Communities 100 Most Asked Mass Collaborative Questions* s 78.
2. Goddard, M., 2009., *There Are Only 4 Real Ways To Leverage Social Media*.
3. Halligan, B. and D. Shah. 2010., *Inbound Marketing*. John Wiley & Sons.
4. Jaokar, A., B. Jacobs, A. Moore and J. Ahvenainen. 2009., *Social Media Marketing: How data analytics helps to monetize the user base in telecoms, social networks, media and advertising in a converged ecosystem*.
5. Kaplan A. M., Haenlein M., 2010., *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. ScienceDirect.
6. Mangold W. G., D. J. Faulds, 2009., *Social media: The new hybrid element of the promotion mix*. ScienceDirect.
7. Mayfield, A., 2008.; *What is social media?*
8. Robinson, J. E, 2007., *A Study Of Social Media Marketing In North Carolina Special Libraries*.
9. Safko, L., & D.K. Brake, 2009., *The Social Media Bible*. John Wiley & Sons.
10. Toivonen, S. 2007., *Web on the Move. Landscapes of Mobile Social Media*. VTT Technical Research Centre of Finland.
11. Weber, L., 2007., *Marketing to the Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business*.

Katija Vojvodić¹

SUVREMENI TRENDOVI NA MALOPRODAJNOM TRŽIŠTU REPUBLIKE HRVATSKE

SATĀETAK

Procesi internacionalizacije i koncentracije temeljna su obilježja hrvatskog maloprodajnog tržišta koja se ogledaju, s jedne strane, u većem broju inozemnih trgovaca prisutnih na tom tržištu te, s druge strane, porastu tržišnog udjela manjeg broja trgovaca uz smanjenje broja prodavaonica i istodobni porast prodajne površine. Temeljni je cilj ovoga rada ukazati na aktualne trendove na maloprodajnom tržištu Republike Hrvatske i implikacije koje ti trendovi imaju na taj sektor. U tom se kontekstu detaljnije analiziraju struktura tržišta prema tipovima prodavaonica, tržišni udjeli vodećih trgovaca, razvijenost maloprodajnih kapaciteta kroz pokazatelj njihove prodajne površine i važnost maloprodajnih saveza tj. udruživanja na hrvatskom maloprodajnom tržištu u smislu okrupnjavanja maloprodajne strukture. Naglasak se stavlja i na položaj malih neovisnih maloprodavača, čiji se udjel u maloprodajnoj strukturi kontinuirano smanjuje te se razmatraju strategije opstanka ovog maloprodajnog formata u okviru dinamičnog maloprodajnog sektora i sve veće konkurencije kojoj je izložen. Ovakva analiza pruža uvid u sadašnje stanje i kretanja na hrvatskom maloprodajnom tržištu čime se stvara osnovica za daljnja istraživanja i praćenja važnih promjena u tom sektoru.

Ključne riječi: maloprodajno tržište, maloprodajna struktura, internacionalizacija, koncentracija, Hrvatska

JEL: L81

1. UVOD

Za razliku od nekoć fragmentiranog maloprodajnog tržišta kojim su dominirali tradicionalni mali neovisni maloprodavači, suvremeno maloprodajno tržište, u manjoj ili većoj mjeri, obilježavaju procesi internacionalizacije, konsolidacije i koncentracije, dominacije i širenja prodavaonica velikih površina i, posljedično, marginalizacija malih neovisnih maloprodavača. Unatoč postojećim varijacijama u razini koncentracije na europskom maloprodajnom tržištu, razvidan je trend rasta tržišnog udjela koji kontrolira manji broj kompanija (Dobson, Waterson i Davies, 2003). Procesu suvremene koncentracije u trgovini na malo povezani su s procesima internacionalizacije i globalizacije poslovanja (Brčić-Stipčević i Renko, 2003; Segetlija, 2008), a jedan od elemenata internacionalizacije maloprodaje uključuje i prijenos maloprodajnih tehnologija (Knego, 2006).

U suvremenim uvjetima mobilnosti i dinamičnosti kupaca kao i promjena u njihovom kupovnom ponašanju teško se može govoriti o odanosti jednom maloprodajnom formatu. Jedna je od posljedica procesa internacionalizacije i sve izraženija konkurencija na maloprodajnom tržištu koja postaje sve oštrija, kako unutar istih, tako i između različitih maloprodajnih oblika. Budućnost je opstanka u takvom okruženju nesigurna, a to se posebice odnosi na male tradicionalne prodavaonice i njihov opstanak na tržištu. U razmatranjima strukture maloprodajnih tržišta treba uvažavati posebnosti

¹ dr. sc. Katija Vojvodić, viši asistent, Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Lapadska obala 7, 20 000 Dubrovnik, Hrvatska

pojedinih zemalja. Tako je u Francuskoj maloprodajnoj strukturi još od sredine 19. stoljeća prisutan trend dominacije prodavaonica velikih formata te se one smatraju dijelom francuske tradicije (Cliquet, 2000). Općenito, širenje prodavaonica velikog formata, često nazivanih i *big boxes*, ima izravan utjecaj na male neovisne maloprodavače. U tom bi kontekstu mali maloprodavači trebali razviti i istaknuti svoje posebnosti kako bi opstali i ostvarili odgovarajući tržišni udjel. Ulazak velikih maloprodajnih formata na tržište utječe i na ponašanje kupaca. Mali maloprodavači bi trebali iskoristiti svoje prednosti bliskog kontakta s kupcima te razviti strategije prema kupcima i osobni odnos s kupcima koji im omogućuje bržu i jednostavniju prilagodbu njihovim potrebama u konkurentskom maloprodajnom okruženju.

Temeljni je cilj ovoga rada ukazati na aktualne trendove na maloprodajnom tržištu Republike Hrvatske i implikacije koje ti trendovi imaju na taj sektor. Nakon uvodnih razmatranja u radu se analiziraju procesi internacionalizacije i koncentracije u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj. U nastavku rada identificiraju se neka temeljna obilježja maloprodajnog tržišta Republike Hrvatske pri čemu se poseban naglasak stavlja na strukturu tržišta prema tipovima formata, prodajnu površinu maloprodajnih kapaciteta te povezivanja, tj. udruživanja u hrvatskoj trgovini putem maloprodajnih saveza. Na kraju rada daju se zaključna razmatranja.

2. Proces internacionalizacije i koncentracije na hrvatskom maloprodajnom tržištu

Procesi internacionalizacije i koncentracije nezaobilazni su procesi prisutni na suvremenom europskom maloprodajnom tržištu. To su ujedno i obilježja hrvatskog maloprodajnog tržišta koja se ogledaju, s jedne strane, u većem broju inozemnih trgovaca prisutnih na tom tržištu te, s druge strane, smanjenju broja prodavaonica uz istodobni porast prodajne površine. Segetlija (2008, str. 13) ističe da su „proces internacionalizacije i globalizacije poslovanja nastavak koncentracijskih procesa velikih poslovnih sustava koje su oni započeli na domaćim tržištima— Općenito, internacionalizacija poslovanja trgovinskim poduzećima otvara nove mogućnosti širenja na druga tržišta, posebice ako na domaćem tržištu nailaze na zapreke u širenju svog poslovanja. Neki od *push* i *pull* činitelja internacionalizacije, tj. činitelja koji potiču širenje izvan domaćeg tržišta i činitelja privlačenja na nova tržišta, prikazani su u tablici 1.

Tablica 1. Push i pull činitelji internacionalizacije

Push činitelji	Pull činitelji
<ul style="list-style-type: none"> - uvjeti na domaćem tržištu (nestabilne političke strukture, nestabilno gospodarstvo, loši ekonomski uvjeti, negativno društveno okruženje, nepovoljna radna okolina...) - zrelost i/ili zasićenost domaćeg tržišta - konkurentsko okruženje - vodeći formati/jedinstveni proizvodi - iskustvo u međunarodnom razvoju 	<ul style="list-style-type: none"> - uvjeti na tržištu (stabilna vlada i gospodarstvo, povoljne demografske i socijalne skupine, zakonodavna ograničenja razvoja, infrastruktura, slično kulturno okruženje, geografska blizina...) - veličina tržišta - struktura maloprodaje i razina konkurencije - ekonomija obujma

Izvor: prilagođeno prema Gupta, S., Randhawa, G., 2008. Retail Management. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors Ltd., str. 69.

U kontekstu razmatranja procesa internacionalizacije zanimljivo je istaknuti iznimke koje uspijevaju odolijevati ulasku inozemnih trgovaca na tržište. Naime, jaka konkurencija, koncentracija,

konsolidacija i profesionalizam na maloprodajnom tržištu Ćilea obiljeŕja su jedinstvenog modela u Latinskoj Americi koji je sprijeĉio pokuŕaje internacionalizacije, tj. rezultirao je povlaĉenjem velikih meĀunardnih lanaca s tog tržiŕta (Bianchi i Ostale, 2006). Knego (2006) istie da je veĉina inozemnih trgovaca u dolasku na hrvatsko maloprodajno tržiŕte koristila strategiju samostalnog ulaska koja sa sobom nosi najviŕu razinu ulaznih troŕkova, visoku razinu kontrole posla te visoku razinu poslovnog rizika, a neki su trgovci tu strategiju kombinirali sa strategijom akvizicije.

Ulaskom stranih maloprodajnih lanaca na hrvatsko tržiŕte koncem 1990-ih dolazi do brŕeg razvoja koncentracije na hrvatskom maloprodajnom tržiŕtu (Segetlija, 2005; Vraneŕeviĉ, Tomaŕeviĉ Liĉanin, Mandiĉ i Vignali, 2006; Segetlija, Knego, Kneŕeviĉ i Dunkoviĉ, 2011). Prema podacima iz 2009., 15 je vodeĉih trgovaca na hrvatskom maloprodajnom tržiŕtu drŕ alo 75% tržiŕta (tablica 2).

Tablica 2. Tržiŕni i udio vodeĉih trgovaca hranom u Republici Hrvatskoj, 2002. - 2009. (%)

Trgovac	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
Konzum	9,4	15,1	19,5	21,2	21,5	22,6	24,3	25,8
Kaufland	1,8	3,0	4,8	5,4	6,0	7,4	7,3	7,7
Plodine	n/a	n/a	1,8	2,9	3,9	4,2	4,6	5,4
Lidl	-	-	-	-	0,2	2,7	4,1	5,3
Billa	4,4	5,0	5,0	6,7	7,7	6,6	5,7	5,2
Mercator	3,1	2,1	2,1	2,4	4,1			
Presoflex	2,3	2,3	2,0	1,8	2,6	5,8	5,4	4,9
Dm	n/a	n/a	1,9	2,5	2,3	2,3	2,9	3,9
Getro	7,6	8,0	7,6	7,2	6,3	4,6	3,6	2,9
KTC	5,4	6,7	4,8	4,5	4,5	4,1	3,0	2,9
Kerum	1,5	1,2	1,9	2,5	2,4	2,2	2,5	2,8
Dinova-Diona	n/a	n/a	0,8	1,7	1,6	1,9	2,2	2,4
Metro	0,7	1,4	1,7	1,8	2,2	2,4	2,4	2,3
Tommy	n/a	n/a	2,3	2,0	2,4	2,2	2,0	2,0
Interspar	-	-	-	-	0,4	1,4	1,4	1,8
Ukupno	37,1	45,3	57,8	64,0	68,1	70,3	71,4	75,3
Ostale trgovine	62,9	54,7	42,2	36,0	31,9	29,7	28,6	24,7

Izvor: Hrvatska gospodarska komora, 2010. Distributivna trgovina.

(http://www2.hgk.hr/en/depts/trade/distributivna_trgovina_2010_web.pdf, pristup 20.8.2011.)

Segetlija (2007, str. 32) istie da „jaĉanju koncentracijskih procesa doprinosi i sama trgovina, kada se moraju poduzimati mjere za oĉuvanje konkurentne sposobnosti pri rastuĉem konkurentskom pritisku—Osim toga, „ulaskom stranih lanaca trgovine na malo, a i koncentracijom domaĉe trgovine i njezinim ŕirenjem u susjedne zemlje, stvaraju se preduvjeti za oblikovanje meĀunardnih vrijednosnih lanaca, u koje bi postupno mogla ulaziti i posrnula domaĉa proizvodnja—(Segetlija, 2009, str. 26.). Anie (2002) naglaŕava da radi konkurentnosti cijena na vaŕnosti dobivaju ekonomije obujma, koje se postiŕ u preuzimanjima, spajanjima, ekspanzijom prodajne mreŕe i ugovornim udruŕivanjem neovisnih malih maloprodavaĉa te, posljediĉno, vode prema koncentraciji tržiŕnog udjela na manji broj maloprodavaĉa.

Jedna od posljedica globalizacije u trgovini na malo jest i sliĉnost maloprodajnih formata u razliĉitim gradovima ŕirom svijeta. To je jedan od uzroka zaŕto koncentracija i internacionalizacija maloprodaje te globalizacija tržiŕta potiĉu maloprodavaĉe da definiraju obiljeŕja asortimana kojima ĉe se razlikovati u odnosu na konkurenciju te postignu odreĉenu prepoznatljivost ili posebnost.

3. Neka obilježja maloprodajnog tržišta Republike Hrvatske

Analizu hrvatskog maloprodajnog tržišta, odnosno promjene u razini razvijenosti trgovine na malo moguće je pratiti s gledišta kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja. U tom kontekstu, u nastavku rada daje se osvrt na strukturu maloprodajnog tržišta Republike Hrvatske prema kriteriju tipova prodavaonica, analizira se razvijenost maloprodajnih kapaciteta kroz pokazatelj njihove prodajne površine te se, na kraju, razmatra važnost maloprodajnih saveza kroz udruživanja na hrvatskom maloprodajnom tržištu, a u smislu okrupnjavanja maloprodajne strukture.

3.1. Struktura tržišta prema tipovima prodavaonica

Općenito, u hrvatskoj se statistici (Državni zavod za statistiku, 2011) u okviru nespecijaliziranih prodavaonica pretežno prehrambenih proizvoda prate klasična prodavaonica, minimarket, supermarket, hipermarket i Cash&Carry prodavaonice te diskontne prodavaonice. Osim tih podataka, analize Hrvatske gospodarske komore (2010), također razmatraju kretanja na hrvatskom maloprodajnom tržištu. Ti podaci pokazuju da su u 2009. najveći vrijednosni udjel na hrvatskom maloprodajnom tržištu imale male trgovine (32%), zatim supermarketi (28%) i hipermarketi (21%). Iako još uvijek dominiraju u ukupnoj strukturi, male prodavaonice pokazuju trend smanjenja udjela u ukupnoj strukturi s 53% u 2001. na 32% u 2009. (tablica 3).

Tablica 3. Struktura tržišta po tipovima formata u Republici Hrvatskoj, 2001. - 2009. (%)

Vrsta prodavaonice	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
Hipermarketi	6,0	9,0	10,0	13,0	16,0	17,0	17,1	18,0	21,0
Supermarketi	29,0	33,0	35,0	33,0	34,0	32,0	32,1	31,0	28,0
Cash&carry	6,0	8,0	11,0	9,0	9,0	9,0	7,5	6,0	5,0
Male trgovine	53,0	45,0	40,0	40,0	39,0	37,0	34,6	34,0	32,0
Ostalo	6,0	5,0	4,0	5,0	2,0	5,0	8,7	7,0	8,0
Diskonti	-	-	-	-	-	-	-	4,0	5,0
Ukupno	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Izvor: Hrvatska gospodarska komora, 2010. Distributivna trgovina.

(http://www2.hgk.hr/en/depts/trade/distributivna_trgovina_2010_web.pdf, pristup 20.8.2011.)

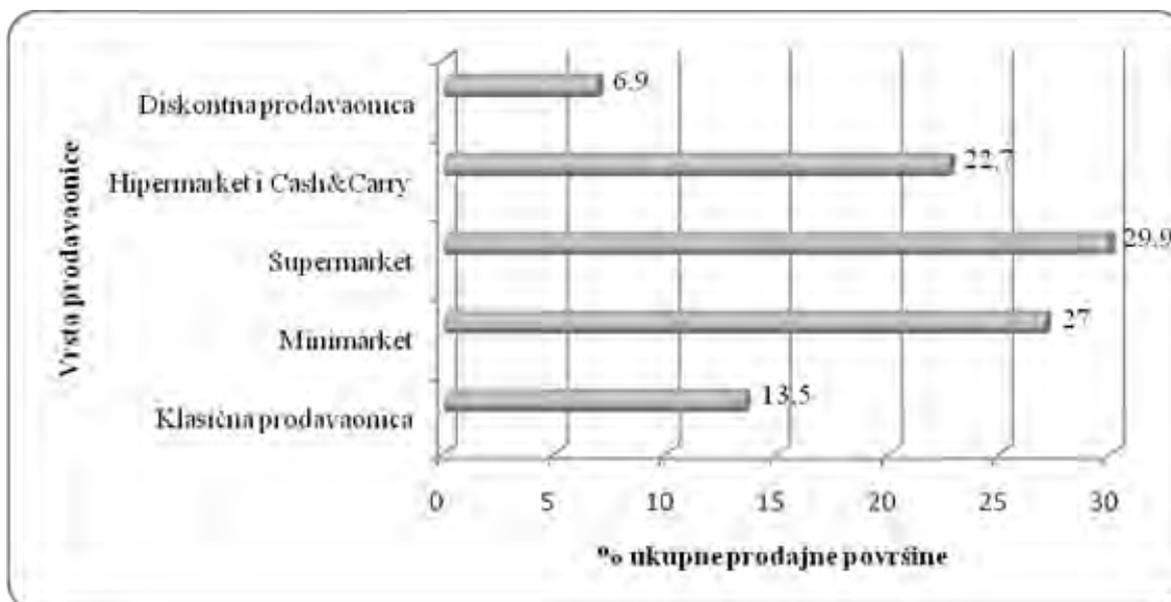
Razlozi ponajprije leže u razvoju procesa koncentracije i otvaranju hrvatskog tržišta (Segetlija, 2004), a istodobno s razvojem krupnih trgovinskih poduzeća i prodavaonica velikih površina, od 2000. u Republici Hrvatskoj započeo je proces zatvaranja malih prodavaonica (Segetlija, 2005). U vezi s tim, treba istaknuti dva elementa malih prodavaonica. Prvi je prednost lokacije malih trgovina iz susjedstva u blizini mjesta stanovanja i navika kupaca da te trgovine odabiru za kupnju osnovnih, svakodnevnih proizvoda. Drugi se element odnosi na manji prodajni prostor koji, s jedne strane, ponudu čini ograničenom, ali istodobno omogućuje bržu kupnju. Mali neovisni maloprodavači naglasak trebaju staviti na diferencijaciju onih elemenata poslovanja neovisnih maloprodavača prema kojima kupci iskazuju naklonost, a mali su neovisni maloprodavači, zbog blizine kupcima i prilagodljivosti, u prednosti pri razvijanju takvog pristupa. Takav im položaj može olakšati nastup prema kupcima i razvitak strategija koje mogu biti odlučujući činitelj njihova budućeg opstanka.

3.2. Prodajna površina maloprodajnih kapaciteta

Istraživanja potrošačkih navika u maloprodaji (Hrvatska gospodarska komora, 2010) pokazuju da su osnovni razlozi odlaska u kupnju u određenu trgovinu širina ponuđenog asortimana, blizina stanovanja te prihvatljivost cijena. S druge strane, preferencije potrošača kod odabira mjesta kupnje prehrambenih proizvoda pokazuju da potrošači najčešće odabiru supermarkete (47%), male trgovine (23%) i hipermarkete (15%).

Promatra li se kriterij ukupne prodajne površine nespecializiranih prodavaonica pretežno prehrambenim proizvodima u 2009., uočava se dominacija maloprodajnih oblika velikih formata – supermarketa te hipermarketa i Cash & Carry prodavaonica s udjelom od 53%. S druge, pak, strane, razvidna je usitnjenost maloprodajne strukture u kojoj prodavaonice površina do 100 četvornih metara (minimarket i klasične prodavaonice) zauzimaju 40% ukupne prodajne površine (grafikon 1).

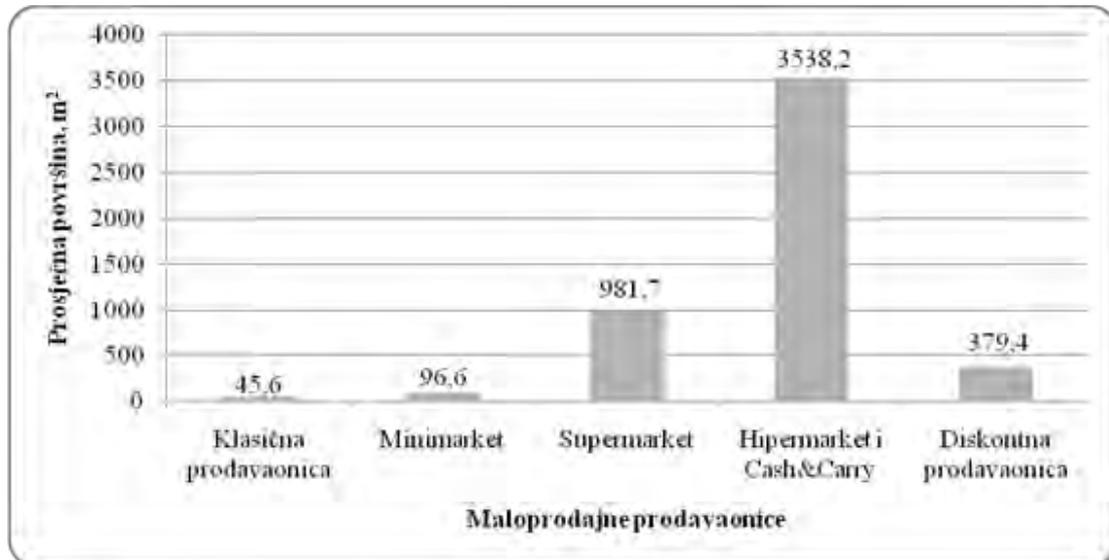
Grafikon 1. Nespecializirane prodavaonice pretežno prehrambenim proizvodima, 2009.



Izvor: prilagođeno prema Državni zavod za statistiku, 2011. Prodajni kapaciteti u trgovini na malo u 2009. (http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2011/04-01-03_01_2011.htm, pristup 29.8.2011.)

U vezi s tim, kretanja prodajnih površina u maloprodaji u Republici Hrvatskoj pokazuju da su se „prodajne površine u razdoblju od 1984. do 2009. utrostručile, tj. povećale za 213%—(Segetlija, 2011, str. 14.). Prosječne prodajne površine prodavaonica u Hrvatskoj u 2009. kretale su se od 45m² za klasične prodavaonice do preko 3.500m² za hipermarkete i supermarkete (grafikon 2). Promatraju li se promjene u strukturi prodajnih površina prodavaonica pretežno prehrambenom robom, uočava se nestanak univerzalnih robnih kuća, koje su 1984. zauzimale 39% prodajnih površina, dok su se u suvremenim uvjetima razvili supermarketi i hipermarketi koji dostižu polovicu ukupnih prodajnih površina u tom sektoru (Segetlija, 2006; Segetlija, 2011).

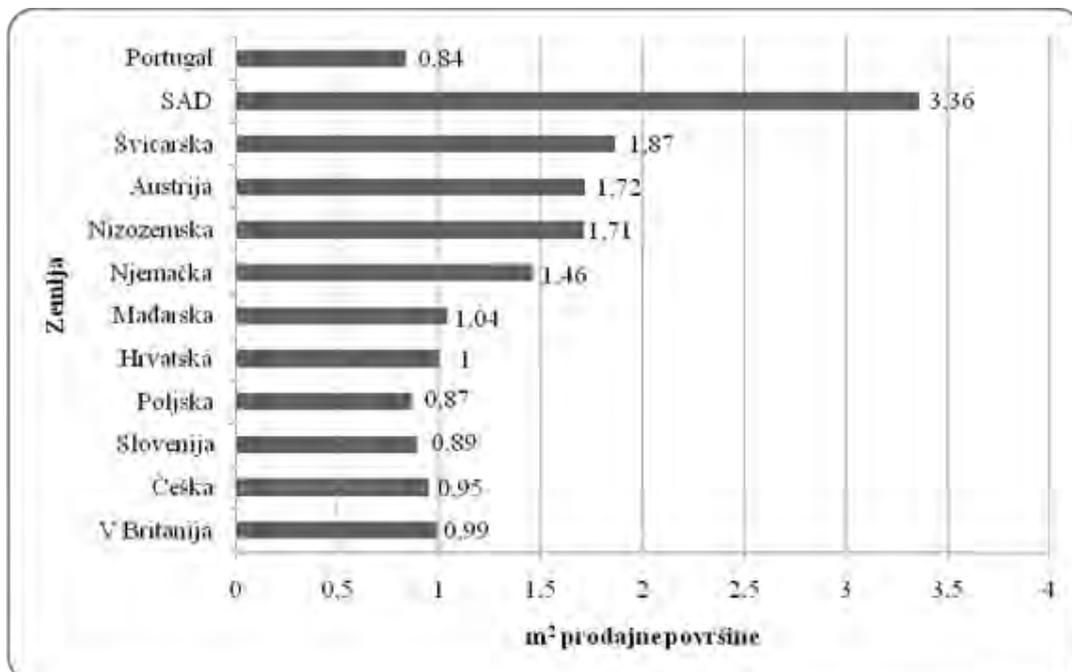
Grafikon 2. Prosječna prodajna površina prodavaonice u m² u Hrvatskoj, 2009.



Izvor: prilagođeno prema Državni zavod za statistiku., 2011. Prodajni kapaciteti u trgovini na malo u 2009. (http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2011/04-01-03_01_2011.htm, pristup 29.8.2011.)

Među najčešće korištene kvantitativne pokazatelje razvijenosti trgovine na malo obično se ubrajaju: broj stanovnika na 1 prodavaonicu, broj prodavaonica na 1 km² ukupne površine neke zemlje, prodajna površina (u m²) po 1 stanovniku i broj stanovnika na 1 prodavaonicu sa samoposluživanjem.

Grafikon 3. Prodajna površina po stanovniku u odabranim zemljama, 2010.



Izvor: prilagođeno prema Segetlija, Z., 2011. Promjene u maloprodaji i razvoj novih maloprodajnih oblika, *Suvremena trgovina*, 36 (2), str. 21.

U kontekstu suvremenih razmatranja razvijenosti maloprodajne strukture naglasak treba staviti na pokazatelj prodajne površine po 1 stanovniku kao jedan od najčešće korištenih pokazatelja razvijenosti trgovine na malo u pojedinoj zemlji. Prema podacima iz 2010. uočava se da bivše socijalističke zemlje imaju prodajnu površinu od oko 1 m² po stanovniku, gospodarski razvijene europske zemlje između 1,5 i 2,0 m² po stanovniku, dok u SAD-u ta površina prelazi 3 m² po stanovniku (grafikon 3). U skladu s tim podacima, u Hrvatskoj je u 2009. prodajna površina po stanovniku iznosila 1 m².

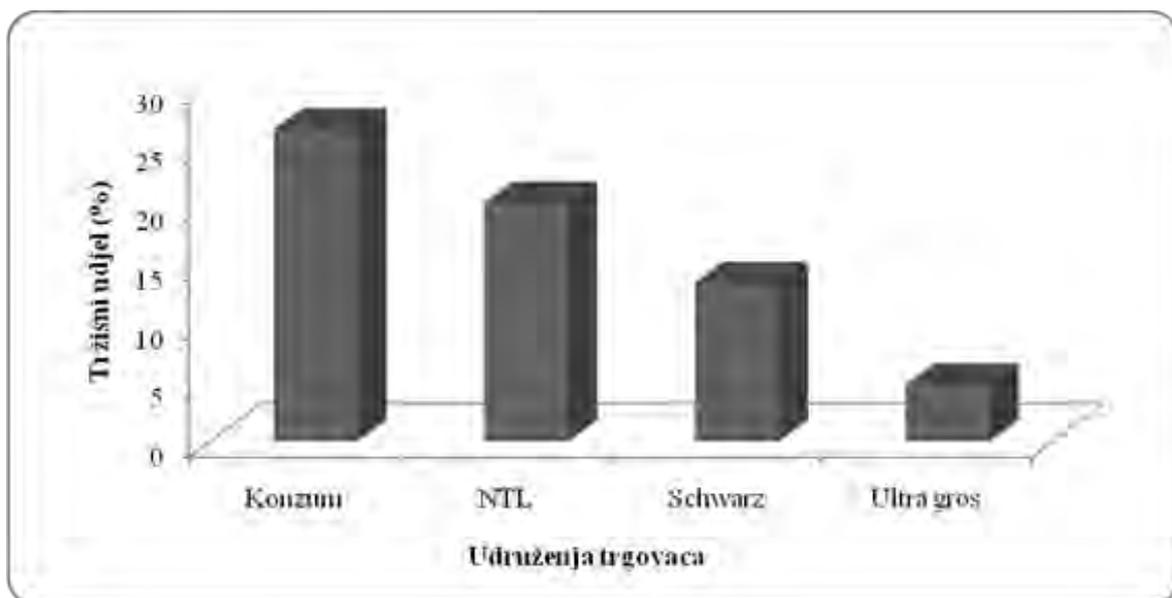
Segetlija (2009, str. 31.) naglašava da je „naglim razvojem urbanizacije pokazatelj odnosa između broja stanovnika i broja prodavaonica izgubio na važnosti, međutim, pokazatelj o prodajnoj površini po 1 stanovniku ima i dalje istaknuto mjesto, posebice zbog daljnjeg razvoja urbanizacije i narastanja gradskih aglomeracija—Analizirani podaci hrvatske maloprodajne strukture ukazuju na porast razine razvijenosti tog sektora, kako u smislu porasta prodajnih površina, tako i u smislu razvitka pojedinih oblika prodavaonica.

3.3. Maloprodajni savezi

Bitno obilježje hrvatskog maloprodajnog tržišta su i procesi povezivanja i stvaranja saveza između trgovaca kako bi ojačali svoj tržišni položaj, pregovaračku moć prema dobavljačima i osigurali tržišnu prepoznatljivost. Pristupanja savezima su dragovoljna i interesno orijentirana, a članstvo u takvim maloprodajnim savezima članicama osigurava određene prednosti. U vezi s tim, Knego (2005) naglašava da savezi utječu na jačanje nabavne moći članica, ali i omogućavaju brži, lakši i učinkovitiji transfer prodajne tehnologije, oblika prodaje, poslovnog imidža te mogu pomoći u ovladavanju i poboljšanju promidžbenih, tehnoloških i drugih vještina članica saveza.

Bitno je istaknuti da su se prvi maloprodajni savezi na hrvatskom tržištu pojavili relativno kasno, tek krajem 2001. (tadašnji CBA Hrvatska) kao reakcija na ulazak stranih trgovačkih lanaca na domaće tržište i svijesti o potrebi udruživanja radi opstanka i jačanja tržišnog položaja. Primjeri udruživanja u hrvatskoj trgovini prikazani su na grafikonu 4.

Grafikon 4. Tržišni udjeli udruživanja trgovaca u Hrvatskoj, 2010.



Izvor: prilagođeno prema podacima Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja, 2011.
(<http://www.aztn.hr>, pristup 7.10.2011.)

Povezivanje malih trgovaca u smislu njihovog udruživanja i zajedničkog nastupa bit će jedna od nužnosti za njihov uspješan opstanak. Iako se takvo interesno udruživanje uglavnom vezuje za ostvarivanje povoljnijih nabavnih uvjeta, ono se treba proširiti i na ostale segmente kao što su informatizacija, marketing, obrazovanje djelatnika, računovodstvo te druga područja od zajedničkog interesa.

4. ZAKLJUČAK

Procesi internacionalizacije i koncentracije na hrvatskom maloprodajnom tržištu rezultiraju reduciranjem broja prodavaonica i povećanjem njihovih prosječnih prodajnih površina. Koncentracija se ogleda u manjem broju vodećih trgovaca koji drže sve veći tržišni udjel na maloprodajnom tržištu. Jedna od mogućnosti okrupnjavanja izrazito usitnjene hrvatske maloprodajne strukture jesu i udruživanje u maloprodajne saveze, čime članice ostvaruju brojne prednosti. Analizom kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja hrvatske maloprodajne strukture zaključuje se da je došlo do porasta razine razvijenosti trgovine na malo. Pokazatelj povećanja prodajne površine ukazuje na promjene u maloprodajnoj strukturi i sve veću prisutnost prodavaonica velikih formata, posebice supermarketa i hipermarketa, a povećanje prodajne površine omogućuje i uvođenje najsuvremenijih prodajnih tehnologija.

U utrci za tržišnim udjelima i većim brojem kupaca, konkurentski odnosi na maloprodajnom tržištu sve više dolaze do izražaja. Zbog konkurencije inozemnih i domaćih prodavaonica velikih formata došlo je i do promjena oblika nekih maloprodajnih poslovnih jedinica. Tako su se robne kuće uglavnom transformirale u supermarkete i druge oblike specijaliziranih neprehrambenih prodavaonica. Konkurencijom su posebice pogođeni mali, neovisni maloprodavači koji moraju razviti kompetencije koje će ih razlikovati od konkurenata kako bi ostali konkurentni na dinamičnom i rastućem tržištu na koje sve više ulaze konkurenti velikog formata. Načini opstanka hrvatskih malih neovisnih maloprodavača nisu istovjetni, a oni trebaju uvažavati specifičnosti svog okruženja. Jedan bi od preduvjeta opstanka trebala biti njihova povezanost, tj. udruživanje u nastupu prema veletrgovcima. Osim toga, uspjeh bi trebali temeljiti na specijalizaciji, diferencijaciji i pronalasku profitabilnih, održivih tržišnih niša. Prednosti koje proizlaze iz personaliziranog odnosa koji imaju s kupcima omogućuje im bržu prilagodbu njihovim zahtjevima. U tim aktivnostima iznimno važnu ulogu imaju zaposlenici te njihovo obrazovanje i motiviranost kako bi pridobili i zadržali kupca. Mogućnost individualnog pristupa kupcima i otvorenost prema potrebama kupaca daju obilježja prilagodljivosti i dinamičnosti njihovom nastupu. Time utječu na oblikovanje svog identiteta i prepoznatljivost te stjecanje lojalnosti kupaca.

Od velike bi važnosti bila i empirijska istraživanja vezana za stavove potrošača o kupnji u različitim formatima prodavaonica. Iz takvih bi istraživanja bilo moguće dobiti podatke o tome tko su kupci u pojedinim oblicima prodavaonica, o obilježjima njihovog kupovnog ponašanja, osnovnim razlozima odabira određenog maloprodajnog formata za kupnju, potrošačkim preferencijama, činiteljima koji utječu na kupnju te mogućnostima povećanja potrošnje u tim objektima. Na taj bi način bilo moguće pratiti potrošačke navike u maloprodaji kao i zadovoljstvo kupaca različitim oblicima prodavaonica, a time bi se moglo utjecati na povećanje lojalnosti kupaca. U konačnici, rezultati takvih istraživanja pomogli bi trgovcima pri oblikovanju i provođenju strategija kako bi ojačali svoj položaj i udjel na maloprodajnom tržištu.

SUMMARY

Key characteristics of the Croatian retail market include processes of internationalization and concentration. On the one hand, it implies a large number of foreign retailers taking part in the market and, on the other hand, an increasing market share of a small number of retailers accompanied by a reduced number of stores and growth of their sales area. The main objective of the paper is to indicate recent trends in the Croatian retail market, as well as implications for the sector. In that context, the paper focuses on the analysis of the market structure by size types, market share of leading retailers, a sales area of stores as an indicator of the development of the retail structure, and the importance of retail alliances in the Croatian retail market. The focus is also placed on small independent retailers, whose share in the retail market has been decreasing. The future of this retailing format is analysed in the face of the evolving retail sector and the ever-increasing competition. Such an analysis provides an insight into the current state and trends in the Croatian retail market, while forming the basis for further research and monitoring of significant changes within the sector.

Key words: retail market, retail structure, internationalization, concentration, Croatia

JEL: L81

LITERATURA:

1. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, 2011. *Prikaz stanja na tržištu distributivne trgovine mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2010.*, Zagreb. Dostupno na: <http://www.aztn.hr> [pristup 7.10.2011.]
2. Anić, I.-D., 2002. Razvitak hrvatske maloprodaje i ekonomsko okruženje. *Ekonomski pregled*. 53 (9-10), str. 883-902.
3. Bianchi, C., Ostale, E., 2006. Chilean retailers: a unique model in Latin America. U: *Proceedings Retailing Conference 2006: Strategic Challenges in the New Millennium – The Eighth Triennial AMS/ACRA Retailing Conference XI*, Orlando, USA, str. 25-30.
4. Brčić-Stipčević, V., Renko, S., 2003. Može li se konkurentnost hrvatskih maloprodavača temeljiti na izvornim hrvatskim proizvodima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. 1 (1), str. 163-175.
5. Cliquet, G., 2000. Large format retailers: a French tradition despite reactions. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 7 (4), str. 183-195.
6. Dobson, P. W., Waterson, M., Davies, S. W., 2003. The patterns and implications of increasing concentration in European food retailing. *Journal of Agricultural Economics*. 54 (1), str. 111-125.
7. Državni zavod za statistiku, 2011. *Prodajni kapaciteti u trgovini na malo u 2009.* Dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2011/04-01-03_01_2011.htm [pristup 29.8.2011.]
8. Hrvatska gospodarska komora, 2010. *Distributivna trgovina*. Dostupno na http://www2.hgk.hr/en/depts/trade/distributivna_trgovina_2010_web.pdf [pristup 20.8.2011.]
9. Gupta, S., Randhawa, G., 2008. *Retail Management*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors Ltd.

10. Knego, N., 2005. Maloprodajni savezi u funkciji postizanja poslovnih prednosti. *Suvremena trgovina*. 30 (3), str. 120-124.
11. Knego, N., 2006. Neki aspekti internacionalizacije trgovine na malo na hrvatskom maloprodajnom tržištu. *Suvremena trgovina*. 31 (6), str. 196-199.
12. Segetlija, Z., 2004. Gustoća distribucije u Republici Hrvatskoj. *Suvremena trgovina*. 29 (4), str. 88-93.
13. Segetlija, Z., 2005. Pokazatelji kvantitativnih i kvalitativnih promjena u hrvatskoj trgovini na malo 1986.-2004. godine. *Suvremena trgovina*. 30 (6), str. 185-188.
14. Segetlija, Z., 2006. Promjene oblika maloprodajnih poslovnih jedinica u Republici Hrvatskoj. *Suvremena trgovina*. 31 (2), str. 34-37.
15. Segetlija, Z., 2007. Značajke koncentracije u trgovini na malo i neke specifičnosti Republike Hrvatske. *Suvremena trgovina*. 32 (4), str. 30-35.
16. Segetlija, Z., 2008. Suvremeni razvoj i motivi internacionalizacije maloprodaje. *Suvremena trgovina*. 33 (1), str. 9-13.
17. Segetlija, Z., 2009. Novi pokazatelji razvijenosti trgovine na malo. *Suvremena trgovina*. 34 (1), str. 28-32.
18. Segetlija, Z., 2009. Neki problemi u razvoju maloprodajnih kapaciteta u Republici Hrvatskoj. *Suvremena trgovina*. 34 (4), str. 20-26.
19. Segetlija, Z., 2011. Promjene u maloprodaji i razvoj novih maloprodajnih oblika. *Suvremena trgovina*. 36 (2), str. 20-24.
20. Segetlija, Z., 2011. Neki pokazatelji strukture prodajnih površina u Republici Hrvatskoj. *Suvremena trgovina*. 36 (3), str. 14-16.
21. Segetlija, Z., Knego, N., Knežević, B. i Dunković, D., 2011. *Ekonomika trgovine*. Zagreb: Novi informator
22. Vranešević, T., Tomašević Lišanin, M., Mandić, M. i Vignali, C., 2006. Small retailers' competition against large store chains in Croatia. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 3 (3/4), str. 447-458.

Josip Paljetak, dipl. ing.¹

Pero Selak, dipl. ing.¹

MOGUĆNOST POVEĆANJA UČINKOVITOSTI POSLOVANJA ZRAČNIH LUKA JUGOISTOČNE EUROPE PROVOĐENJEM BENCHMARKING PROCESA

SATETAK

Rad se temelji na tezi da je moguće primijeniti Benchmarking proces na vodećim zračnim lukama jugoistočne Europe, te na taj način vidno i osjetno unaprijediti njihovo poslovanje. U radu će se pokazati kako se učinkovito može ovaj proces provesti na zračnoj luci, koje procese treba primijeniti prilikom Benchmarkinga i koje su metodologije prikladne. Posebna će se pozornost posvetiti parametrima nužnim za provođenje ovoga procesa na aerodromima. Prikazat će se valorizacija značajnijih zračnih luka Jugoistočne Europe, te komparirati njihove značajke.

Kako bi se kvalitetno obradila teza, posebna će se pozornost posvetiti kvaliteti kao viziji budućnosti i sustavu kvalitete, upravljanju rizicima i upravljanju ljudskim potencijalima. Razmotrit će se uloga zračne luke u suvremenom sustavu zračnog prometa. Definiirat će se koja je i kolika uloga zračnih prijevoznika u njezinom poslovanju, a koliki utjecaj samih putnika.

Ključne riječi: Benchmarking, valorizacija, sustav kvalitete, implementacija

JEL: D21

1. UVOD

Valorizacija infrastrukture zračnih luka jugoistočne Europe pokazala je da se u prethodna dva desetljeća malo ulagalo u infrastrukturu zračnih luka na tom području. Posljedica toga je vrlo mali tehnički napredak i približno jednaki tehnološki i poslovni procesi kao i prije dva desetljeća. U međuvremenu zračni promet na globalnoj razini bilježi stalni rast prometa. Ovaj rast prometa karakterizira veći broj putnika, veći broj operacija, sve više poslovnih subjekata, veći broj tehničkih inovacija, ubrzani rast tehnologije, rast konkurentnosti tržišta i dinamične promjene u poslovanju.

Sve prethodno navedeno rezultiralo je dramatičnim promjenama u poslovanju i pristupu poslovanja zračnih luka. U međuvremenu iz niza razloga vrlo je upitno koliko su zračne luke na području Jugoistočne Europe uspjele držati korak s ovim globalnim promjenama. To dovodi u pitanje kvalitetu njihova poslovanja kao i mogućnost daljnjeg održivog razvitka. Upravo je nedavna gospodarska kriza, kroz koju još uvijek prolazimo, pokazala važnost mogućnosti ostvarivanja i održavanja konstantnog razvitka, te koliko su organizacija poslovanja i kvalitetan menadžment bitni za ostvarivanje što većeg udjela na tržištu.

¹ Zračna luka Dubrovnik, Zračna luka bb, 20213 Čilipi, Croatia

2. Benchmarking zračne luke

Benchmarking procesom određuje se učinkovitost poslovanja promatranog poduzeća. Ovaj se proces koristi za usporedbu produktivnosti i učinkovitosti, ocjenu specifičnih procesa, politika i strategija, a u cilju ocjene organizacijske uspješnosti, određivanja ključnih ciljeva i metoda te postizanja istih; ustvari, to je alat koji pokazuje u kojoj mjeri organizacija ispunjava svoje ciljeve, a u kojoj ne. Sam izraz benchmarking podrazumijeva polaznu točku ili neko mjerilo.

Na makroekonomskoj razini, nekih 650 zračnih luka godišnje uključeno je u ekonomsku studiju Međunarodne udruge zračnih luka (ACI, *Airports Council International, Economic Survey*) čiji je cilj sakupiti i analizirati bitne podatke o ekonomskim rezultatima zračnih luka od regije do regije. Mnoge od tih istih zračnih luka uključene su u regionalne benchmarking studije koje uključuju detaljne usporedbe poslovanja, učinkovitosti, ekonomskih parametara i slično. Benchmarking se može provesti na više razina složenosti, u Europi zračne luke članice ACI – a prate do 30 parametara, u Sjevernoj Americi AIM (*North America Airport Initiative on Measurement*) prati preko 52 parametra, a diljem svijeta zračne luke (članice ACI-a) u sklopu niza projekata kojima je cilj pratiti razinu kvalitete aerodromskih usluga (ASQ, *Airport Service Quality*) prate zadovoljstvo putnika prema 32 najvažnija parametra.

U radu pod naslovom *Benchmarking: a review of the current situation*, profesorice Anne Graham (PhD) sa Sveučilišta Westminster u Londonu, prikazani su ključni razlozi zbog kojih zračne luke diljem svijeta trebaju implementirati ovaj proces, a to su:

- Promjena vlasničke strukture zračnih luka u protekla dva desetljeća (ulazak privatnog kapitala),
- Liberalizacija zrakoplovne industrije, komercijalizacija, i globalno povećanje zračnog prometa, koje prati istodobno povećanje konkurentnosti i složenosti,
- Usvajanje „agresivne—poslovne filozofije i prakse od strane zračnih luka kako bi se povećala učinkovitost poslovanja.

Iskustva ACI-a pokazala su da Benchmarking proces treba integrirati u dugoročni strateški plan razvitka zračne luke (Master Plan). Parametre koji se prate u sklopu procesa treba uskladiti s ključnim ciljevima kako bi se moglo kvalitetno i konstantno pratiti njihovo postizanje. Nužna je implementacija akcijskih planova kako bi se proces povezao sa svakodnevnim aktivnostima zračne luke i konstantno provodio. To je ujedno jedini učinkoviti način da se procesom poveća učinkovitost poslovanja zračne luke. Prilikom uvođenja Benchmarking procesa na zračnu luku bitno je naglasiti sljedeće:

- Benchmarking procesom se poglavito unapređuje poslovanje, a tek potom tehnologija i tehnike,
- Benchmarking je dijagnostički alat za provjeru učinkovitosti sustava, strategija i planova,
- Benchmarking procesom se kvalitetno prati provođenje inovacija u sustavu,
- Benchmarking proces služi za ocjenu i odabir najprikladnijeg procesa ili operacije prilikom unapređenja učinkovitosti,

- Ovim se procesom nastoji stvoriti pozitivna atmosfera u čijem je središtu konstantan rad na povećanju učinkovitosti.

Postoje dva osnovna oblika Benchmarking procesa koji se mogu provoditi na zračnim lukama: parcijalno ili individualno promatranje, uspoređivanje i ocjenjivanje pojedinih parametara, procesa, sustava, struktura, itd. (*Partial*); i sustavno kreiranjem sistematskog pristupa za definiranje učinkovitosti poslovanja poduzeća promatrajući organizaciju, procese, sustave i strukturu poduzeća u cjelini (*Holistic*).

Tablica 1. Ključna područja i parametri zračne luke bitni za Benchmarking proces

<p>Promet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Broj putnika (domaći i međunarodni) • Kretanje tereta (robe i pošte) • Broj operacija (komercijalno i generalno zrakoplovstvo) 	<p>Učinkovitost zračne luke s terminalima i manevarskim površinama (tehnički pokazatelji i kvaliteta usluge)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dizajn zračne luke, SUU-e, vozni staza, stajanke (kvalitete prihvata i otpreme zrakoplova) • Terminal (tokovi putnika) • Učinkovitost obrade putnika • Učinkovitost (dizajn) zemaljske strane terminala (dolasci putnika na zračnu luku, parkirne površine, snalaženje putnika)
<p>Fizički pokazatelji</p> <ul style="list-style-type: none"> • Broj i kategorija USS-a • Broj, vrste i kategorije vozni staza • Veličina stajanke (površina i broj parkirnih pozicija) • Broj putničkih terminala (površina i broj izlaza) • Broj šaltera, broj i kapacitet <i>security</i> uređaja • Kapacitet parkinga za posjetitelje 	
<p>Cjenik aeronautičkih usluga</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cijena polijetanja i slijetanja • Cijena korištenja parkinga i izlaza • Naknada za zaštitu okoliša • Cijena goriva • Ostale usluge 	<p>Cjenik obrade putnika i tereta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cijena check-in šaltera • Korištenja izlaza • Administrativnih prostora • Obrade prtljage • Ostale usluge
<p>Ponuda u terminalu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Broj renta-car kuća • Broj restorana • Broj kioska • Broj duty free/tax free • Količina ostale ponude 	<p>Ponuda izvan terminala</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cijena taksija • Broj linija i cijena transfera do centra • Količina stajališta (autobusna/željeznička) • Kongresne dvorane, ležaji • Trgovački centri
<p>Troškovi provođenja operacija i održavanja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plaće zaposlenika • Potrošni materijal (količina i cijena) • Popravci i održavanje • Troškovi komunikacijskih usluga • Troškovi vanjskog osoblja • Ostali troškovi 	<p>Ostali ekonomski parametri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Likvidnost • Dugovi (zajmovi i krediti) • Povrat ulaganja • Humanitarne akcije i sponzorstva • Planirana količina sredstava za ulaganje
<p>Količina i kvaliteta korisnika</p> <ul style="list-style-type: none"> • Broj prijevoznika • Količina i frekvencija ruta • Vrste zrakoplova i popunjenost 	<p>Kvaliteta usluge putnicima</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iskustva putnika • Pokazatelji kvalitete (zadržavanje putnika na check-in šalterima, kontrolnom pregledu...) • Kvaliteta ugostiteljskih usluga • Kvaliteta komercijalnih usluga • Kvaliteta ponude (duty free/tax free) t

Izvor: North American AIM Benchmarking survey

Dalje, sam proces na zračnim lukama može se podijeliti prema vršitelju samog procesa. Kada se provodi interni (*Internal*) Benchmarking proces, tada, kao što sama riječ govori, aerodrom samostalno koristi ovaj proces kako bi dobio uvid u učinkovitost poslovanja. Kod eksternog vršenja procesa (*External*) neka druga stranka/organizacija (npr. ACI) vrši proces nad promatranim aerodromom kako bi dobila uvid u učinkovitost, kvalitetu, sigurnost ili neki drugi parametar te organizacije.

Kod implementiranja ovoga procesa na zračnu luku pet osnovnih koraka bi trebali biti sljedeći:

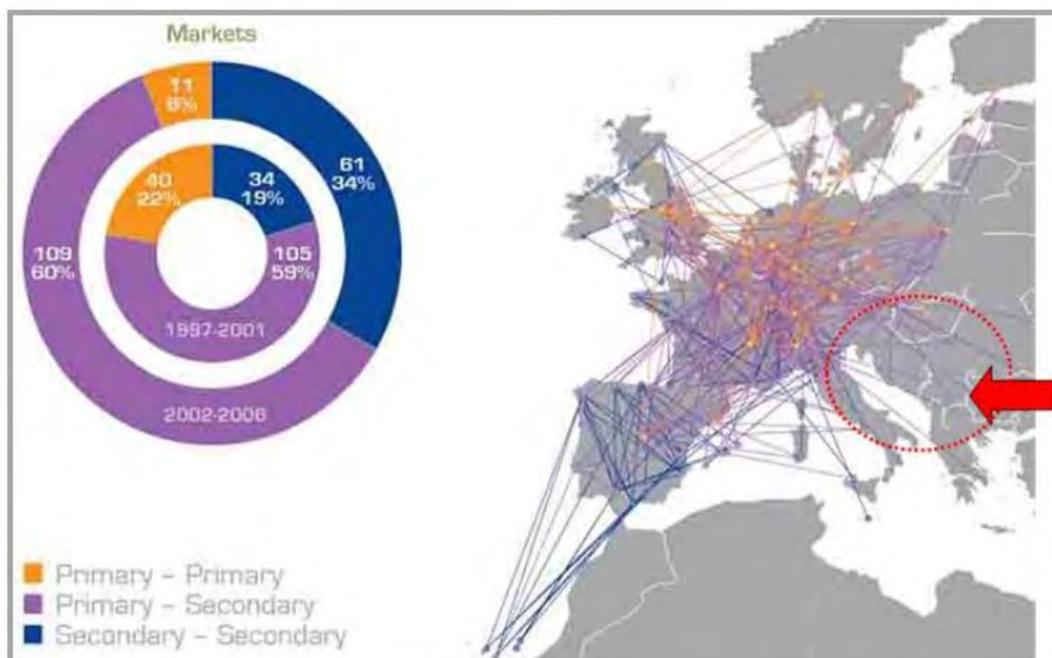
1. Određivanje obuhvatnosti samog procesa,
2. Postavljanje parametara s kojim će se mjereni parametri uspoređivati,
3. Analiziranje podataka/parametra mjerenja,
4. Postavljanje novih ciljeva prema rezultatima procesa,
5. Praćenje realizacije ciljeva i komentiranje istog.

3. Valorizacija infrastrukture vodećih zračnih luka Jugoistočne Europe

Raspad Jugoslavije i promjena geopolitičkih prilika u regiji početkom devedesetih godina prošloga stoljeća doveli su do značajnog pada zračnog prometa u spomenutoj regiji. Promet nacionalnih prijevoznika u ovoj regiji 2001. godine iznosio je približno 50% ostvarenih putničkih kilometara (PKM) jugoslavenskog prijevoznika JAT 1989. godine. Još je potrebno naglasiti da su tek tri zračne luke u promatranj regiji 2010. godine ostvarile promet veći od onog koji su ostvarile davne 1987. godine.

Posljednjih godina europske zračne luke suočavaju se s problemom nedostatka kapaciteta unatoč njegovom povećanju od 41% u posljednjih pet godina (pet novih zračnih luka i 79 novih uzletno – sletnih staza). Smatra se da je u zračnom prometu Europske unije potražnja 11% veća od raspoloživog kapaciteta.

Slika 1. Rute zračnog prometa Europe



U isto vrijeme Opservatorij za prometnu infrastrukturu jugoistočne Europe (SEETO – *South East European Transport Observatory*) naglašava potrebu za unapređenjem infrastrukture zračnog prometa jugoistočne Europe na razinu koja zadovoljava standarde Europske unije.

Sudjelovanje ove regije u ukupnom zračnom prometu svijeta je skromno sa samo 1.3% prevezenih putnika i 1% međunarodnih zračnih luka. Većina postojećih ruta je međunarodne orijentacije, a povezuju zemlje jugoistoka s poglavito zemljama Europske unije. Promet koji iste zemlje ostvare u domaćem prometu je gotovo zanemariv izuzev kod primjera Hrvatske i Srbije.

Nakon potpisivanja Sporazuma o europskom zajedničkom zračnom prostoru (ECAA – *European Common Aviation Area*), tijekom prošlog desetljeća, došlo je do ubrzanog rasta broja ruta. Novouspostavljene rute povezuju europske destinacije sa značajnijim zračnim lukama u jugoistočnoj Europi. Ovim su najveće zračne luke ove regije (Beograd i Zagreb) dobile značajniju ulogu kao središta (*Hub*), međutim, još uvijek ta njihova uloga nije dovoljno razvijena kako bi se mogle uspoređivati s hubovima u ostatku Europe (sa ostvarenih 2.7 i 2.1 milijun putnika u 2010. godini još uvijek se ne mogu uspoređivati s europskim standardima).

Tablica 2. Zračni promet u jugoistočnoj Europi (2009)

Država	Putnici (000)			Teret (kg)	CN aerodromi	Prijevoznici
	Međunarodni	Domaći	Ukupno			
Albania	1,394,688	-	1,394,688	1,863,265	1	3
Bosnia and Herzegovina	532,867	221	533,915	1,923,936	2	2
Croatia	4,000,413	933,488	4,968,381	11,872,722	7	4
FYR Macedonia	634,591	-	634,591	2,125,462	2	1
Montenegro	982,656	-	982,656	1,482,512	2	1
Serbia	2,401,185	51	2,401,236	7,080,645	2	3
Kosovo (UNSCR 1244/99)	1,191,978	-	1,191,978	1,301,974	1	-
Ukupno	11,138,378	933,760	12,107,445	27,650,516	17	14

Izvor: Southeast Europe Transport Observatory

Ne uzimajući posljedice sadašnje gospodarske krize, u proteklih 15 godina regija je ostvarila značajan gospodarski rast oporavljajući se od ratnih razaranja i izolacije. Došlo je do promjene u rutama i prometu među državama jugoistočne Europe kao i prema susjednim regijama. Razvitak turizma dobiva sve veći gospodarski značaj i sve više stimulira razvitak zračnog prometa.

Na globalnoj razini gospodarska kriza koja još traje dovela je do gubitka od 11 milijardi eura u zračnom prometu Europe 2008. godine, a 4 milijarde eura 2009. godine. Broj prevezenih putnika i tereta također se smanjio prošlih godina (za 13%), dok je u 2010. godini došlo do oporavka tržišta te se do kraja 2011. očekuje potpuni oporavak.

U proteklom desetljeću došlo je do značajnijeg rasta zračnog prometa u jugoistočnoj Europi (u nekim državama i preko 10%). Ovako snažan rast omogućen je ulaskom 2003. godine niskotarifnih prijevoznika na ovo tržište. Primjera radi, 2002. godine promet je iznosio 5.7 milijuna putnika da bi 2008. narastao na 8 milijuna. U proteklom desetljeću (2000 – 2009) godišnja stopa rasta iznosila je 7.3% u putničkom prometu i 48.14% u prometu roba.

Unatoč rastu prometa putnika u regiji, nije se znatnije ulagalo u ponudu zračnih luka. Tek nedavno se počelo ulagati u povećanje razine kvalitete usluga na zračnim lukama što je nužno pratilo ulaganje u prometnu infrastrukturu i opremu na njima.

Tablica 3. Promet zračnih luka i kretanje prometa u odnosu na promet regije (%)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Prosjeak
Albania	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	15.43	22.04	14.58	10.07	-13.87	9.65
Bosnia and Herzegovina	-9.97	-4.18	17.61	9.63	8.41	5.17	9.03	2.75	4.61	-3.01	4.00
Croatia	6.97	6.40	42.12	12.51	18.77	12.22	11.57	5.49	-5.72	-2.53	10.78
FYR Macedonia	-49.43	3.52	-4.07	-3.34	9.14	3.03	13.34	3.72	-8.69	-8.44	-4.12
Montenegro	N/A	N/A	N/A	9.77	4.90	15.59	24.11	7.26	-11.42	15.40	9.94
Serbia	16.95	8.30	14.13	11.52	-0.25	2.57	20.42	5.09	-10.16	8.14	7.67
Kosovo (UNSCR 1244/99)	1.69	109.24	-1.07	9.07	2.15	-5.12	12.18	14.18	5.43	N/A	16.42

Izvor: Southeast Europe Transport Observatory

Prema kategorizaciji aerodroma **TEN – T** (*Trans – European Transport Network*), mreže najveće zračne luke jugoistočne Europe spadaju u drugu kategoriju. U tu kategoriju spadaju aerodromi koji zadovoljavaju najmanje jedan od sljedećih uvjeta:

- Promet između 1 000 000 i 4 999 999 putnika (dozvoljeno odstupanje 10%), ili
- Promet između 50 000 i 149 999 tona robe, ili
- Promet između 500 000 i 899 999 putnika od kojih najmanje 30% u domaćem prometu, ili
- Promet između 300 000 i 899 999 putnika (za zračne luke koje se ne nalaze na europskom kopnu te su najmanje 500 km udaljene od najbliže susjedne međunarodne luke).

Kada se analiziraju zračne luke ove regije, dolazi se do zaključka da deset zračnih odgovara kategoriji dva, a to su: Tirana, Sarajevo, Zagreb, Dubrovnik, Split, Skopje, Podgorica, Tivat, Beograd i Priština.

Tablica 4. Parametri infrastrukture značajnijih zračnih luka jugoistočne Europe

	Radno vrijeme	Broj USS - a	Svijetla USS - e	Broj terminala	Površina terminala (m ²)	Površina stajanke (m ²)
Tirana	24h	1	2,750	1	13,000	55,500
Sarajevo	06:00 - 22:00	1	2,600	1	46,000	8,000
Dubrovnik	4:00 - 21:00	1	3,300	1	N/A	110,500
Split	06:00 - 22:00	1	2,550	1	10,800	50,000
Zagreb	24h	1	3,252	1	15,000	168,000
Skopje	05:30 - 22:30	1	2,450	1	4,000	64,170
Podgorica	04:00 - 22:00	1	2,500	1	5,500	33,220
Tivat	07:00 - 16:00	1	3,252	1	4,050	40,000
Belgrade	05:00 - 23:00	1	3,400	2	51,000	163,350
Priština	24h	1	2,500	1	3,938	46,020

Izvor: Southeast Europe Transport Observatory

Aerodromi druge kategorije trebali bi imati uzletno-sletnu stazu dulju od 2 400 m te odgovarajuću ostalu infrastrukturu za prihvat uskotrupnih i širokotrupnih zrakoplova poput B767 – 300 i A310 – 300. Svi aerodromi u ovoj regiji zadovoljavaju ovaj uvjet, dok zračne luke Beograd, Dubrovnik, Zagreb i Tivat raspolažu infrastrukturom i sustavima za prihvat najvećih zrakoplova poput B747 – 400, B777 – 300, A340 – 500.

Posljednju dekadu obilježilo je ulaganje u prometnu infrastrukturu ovih aerodroma. Zračna luka Beograd dovršila je Terminal 2006. godine. Danas je ovo jedina zračna luka jugoistočne Europe koja raspolaže s dva putnička terminala. Ukupna površina terminalna zajedno iznosi 51 000 m², a proračunati kapacitet je 5.6 milijuna putnika.

Modernizacija i proširenje terminala takoČer je provedeno na lukama Sarajevo (2001.), Tivat (2003.) i Split (2005). Zračna luka Skopje trenutano implementira projekt kojim je uključena izgradnja novog putničkog terminala površine 40 000 m² sa šest aviomostova. Na kraju izgradnje kapacitet novog putničkog terminala iznosit će 6 milijuna putnika.

Zračna luka Podgorica krenula je u rekonstrukciju putničke zgrade 2006. godine i izgradnju nove administrativne zgrade. U 2009. godini odobren je iznos od 30 milijuna eura za modernizaciju ove zračne luke od strane Europske investicijske banke (**EIB** – *European Investment Bank*) i Europske banke za obnovu i razvitak (**EBRD** - *European Bank for Reconstruction and Development*).

4. UvoČenja Benchmarking procesa na zračne luke jugoistočne Europe

4.1. Kvaliteta kao preduvjet

Širenje ideje o vaŕnosti kvalitete poslovanja postalo je globalni fenomen. Ideja je krenula iz Sjedinjenih Drŕava i Japana te preko Europske unije ulazi u nacionalne programe i gospodarstvo drŕava jugoistočne Europe.

Rijetko je u nekoj gospodarskoj grani vaŕnost kvalitete naglašena kao u transportu, odnosno prometu. Razlog tomu je što se razina i pojam kvalitete u prometnim sustavima izravno povezuje s razinom i pojmom sigurnosti, a od svih prometnih sustava čimbenik sigurnosti posebice je naglašen u sustavu zračnog prometa.

Na globalnoj razini MeČunarodna organizacija za civilno zrakoplovstvo (**ICAO**, International Civil Aviation Organization) propisuje standardnu i preporučenu praksu (ICAO Standards and Recommended Practices), kojom se nastoji osigurati razina kvalitete usluga u zračnom prometu koja zadovoljava kriterije sigurnosti. MeČutim, osim što se podizanjem razine kvalitete utječe na razinu sigurnosti, takoČer se utječe i na samo poslovanje zračne luke. Vizija ili svijest o kvaliteti podrazumijeva:

- Stabilno i pozitivno poslovanje,
- Organizirani razvitak kroz implementaciju suvremenih tehnologija,
- Razvitak na trŕištu,
- Povećanje konkurentnosti,
- Integracija i povećanje učinkovitosti različitih aerodromskih sustava,
- Povećanje poslovne učinkovitosti.

Kako bi se osigurala kvaliteta sustava, procesa i usluga, nužno je pratiti i analizirati parametre koji ih karakteriziraju. Upravo je ovo bit benchmarking procesa, a budući da u sustavu zračnog prometa, odnosno aerodroma, već postoje sustavi poput Sustava upravljanja sigurnošću (SMS - Safety Management System), čija je svrha praćenje i povećanje kvalitete, zračne luke čini sustavima prikladnim za provođenje Benchmarking procesa. Ovaj je proces također prikladan za uvođenje sustava kvalitete koji bi trebalo razvijati kroz sljedeće faze:

- Efektivno praćenje parametara,
- Implementacija procesa menadžmenta kvalitete,
- Definiranje potreba,
- Osiguranje kontinuiteta implementacije načela kvalitete,
- Osiguranje učinkovitosti menadžmenta kvalitetom.

4.2. Važnost praćenja razine kvalitete usluge

Kvaliteta mora biti vidljiva, ali i mjerljiva iako je kvalitetu proizvoda lakše mjeriti nego kvalitetu usluga. U praksi postoje tri osnovne metode kojima se određuje razina kvalitete:

- Analitička (postoji funkcija koja povezuje karakteristike kvalitete proizvoda s određenim parametrima proizvoda),
- Eksperimentalna (utemeljena na eksperimentu i primjeni mjerne tehnike),
- Anketna (specifična za domenu usluga).

Mjerenje zadovoljstva korisnika (CSM – *Customer Satisfaction Measurement*) je neophodno provoditi jer je jedino tako moguće utvrditi stupanj zadovoljstva korisnika i jedina je mjera kvalitete koja organizaciji donosi dobit.

Zračna luka jedan je od tri podsustava zračnog prometa (ostala dva su prijevoznik i kontrola leta). Njezina uloga u sustavu je složena zbog svrhe/misije aerodroma. Primarna svrha zračne luke je opsluživanje zrakoplova, odnosno prihvat i otprema robe i putnika. Dakle, postoje dva primarna korisnika aerodromskih usluga: prijevoznik i putnik. Zbog ovoga je Benchmarking proces zračne luke specifičan.

Prijevoznik je primarni klijent zračne luke budući da zračna luka tek omogućuje ukrcaj i iskrcaj tereta i putnika čiji je prijevoz ugovoren. Međutim, na putnika se izravno odražava kvaliteta aerodromskih usluga, a zadovoljstvo putnika je istodobno interes prijevoznika i aerodroma. Također, putnik je izravan potrošač aerodromskih usluga kao i dodatnih usluga čija primarna svrha nije omogućavanje opsluživanja zrakoplova, već su dio uslužne djelatnosti (kao npr. Duty Free i ugostiteljski objekti).

Kod putnika teorija potvrde očekivanja je dominantna: „putnici/kupci oblikuju očekivanja o uspješnosti značajki proizvoda (usluge) prije kupovine. Nakon kupovine pojavljuje se razina stvarne uspješnosti koja se uspoređuje s očekivanom, i to u smislu bolje ili lošije od predviđene. Prosudba koja je rezultat te usporedbe označena je negativnim nepotvrđivanjem ako je usluga lošija od očekivane, ili jednostavno potvrđivanjem ako je usluga sukladna očekivanju." Dakle, zadovoljstvo korisnika usluge može se definirati kao percepcija korisnika (kupca/putnika) o stupnju ispunjenja njegovih očekivanja:

$$ZK = Qp/u - OK$$

ZK- zadovoljstvo kupca, Qp/u- kvaliteta proizvoda/usluge i OK-očekivanja kupca.

Cilj svake organizacije je imati ("stvarati") korisnika s pozitivnim stavom prema istoj, koji je visoko subjektivan proces od strane korisnika, a ovisi o stavovima i mišljenjima koja dolaze od dva izvora:

- Osobnog iskustva kupca/putnika nakon svake „kupovine—usluge (moment istine, tj. moment of truth),
- Iskustva koje kupac/putnik dobije od drugih kupaca ("od usta do usta", tj. word of mouth).

Kod istraživanja zadovoljstva korisnika (putnika) koriste se subjektivne (soft – meka) karakteristike jer potenciraju opažanja i osjećanja potencijalnih korisnika, jer objektivni kriteriji nisu izraženi. Najčešće primjenjivani kriterij za procjenu kvalitete usluge od strane korisnika su:

- Pouzdanost u pružanju,
- Odgovornost,
- Kompetentnost,
- Pristupačnost,
- Susretljivost,
- Komunikacija s korisnikom,
- Kredibilitet,
- Sigurnost,
- Razumijevanje za korisnike,
- Opipljivi elementi.

Gotovo svi gore navedeni kriteriji mogu se koristiti za procjenu kvalitete aerodromskih usluga čiji je korisnik putnik. Kako bi se procijenila kvaliteta usluge koja se pruža prijevozniku prilikom prihvata i otpreme zrakoplova, potrebno je analizirati podatke prikupljene sustavom sigurnosti, a zadovoljstvo prijevoznika nije problem saznati budući da se uvjeti koje je zračna luka dužna osigurati prilikom suradnje dogovaraju unaprijed i postoje nacionalne agencije zemalja prijevoznika kao i Udruga zračnih prijevoznika (*IATA – The Air Transport Association*) koje se bave tim pitanjem.

Treba naglasiti da, prema nekim autorima, jedino objektivan, robustan i procesno koncipiran program mjerenja zadovoljstva putnika, koji uvažava njegovo mišljenje, odnosno korisnika usluge, može osigurati informacije potrebne za očekivane efekte zadovoljnih putnika. To je proces koji traje kroz niz aktivnosti, koristi resurse i sadrži interakciju između zračne luke i putnika. Najvažnije od svega je da vrijednosti dobijenih podataka podliježu zakonima matematičke statistike i vjerojatnosti, a na njih se mogu primjenjivati svi alati kvalitete koji imaju oslonac u statističkim metodama, tako da je na zračnoj luci da odredi prikladne metode za praćenje i mjerenje zadovoljstva korisnika.

4.3. Benchmarking ljudskih potencijala

Približavanjem Europske unije i prilagodbom stečevina zračnog prometa Republike Hrvatske stečevinama EU dolazi do izražaja sljedeća razlika. Broj zaposlenih u državnim poduzećima RH

nerazmjernan je broju zaposlenih u istom sektoru EU (slično je i kod ostalih država ove regije). Budući da udio države, gradova i općina u vlasništvu zračnih luka jugoistočne Europe iznosi u pravilu do 80% (u nekim slučajevima i više), one su poglavito društveno/državno vlasništvo. Problem s nerazmjernim brojem zaposlenih tako se projicira i na zračne luke koje u jugoistočnoj Europi zapošljavaju znatno veći broj djelatnika nego one iz EU s približno istim prometom. Zbog ovoga menadžment ljudskih potencijala predstavlja bitan dio Benchmarking procesa ovih zračnih luka. Dizajniranje Benchmarking procesa obuhvaća sljedeća četiri koraka:

- Korak 1: Plan;
- Korak 2: Istraživanje;
- Korak 3: Analiza;
- Korak 4: Implementacija.

Prvi korak zahtijeva pregled i identifikaciju svih procesa ljudskih resursa u smislu koji su bili uspješni, a koji ne. Ovdje, kao što je već i ranije naglašeno, opet dolazi do izražaja prikupljanje, mjerenje i analiza podataka. U općem slučaju, ovaj dio procesa obuhvaća provjeru područja:

- a) Pribavljanja, selekcije i raspoređivanja zaposlenika;
- b) Uvočenja u posao i motivacije zaposlenika;
- c) Inovacije znanja i promocije zaposlenika;
- d) Vrednovanje postignuća zaposlenika;
- e) Ocjenjivanje zadovoljstva i odnosa među zaposlenicima.

Provjera samo jednog od navedenih područja osigurala bi samo ograničen uvid u aktivnosti ljudskih resursa. Organizacije moraju planirati s namjerom da povežu Benchmarking proces sa strateškim poslovnim planom.

Kada su u pitanju strateška usmjerenja i inicijative, potrebno je utvrditi kako će strateški plan utjecati na ljudske resurse. Prvo se utvrđuje što je sukladno potrebama, a što nije. Zatim se provode intervjui s menadžerima radi utvrđivanja njihovog stava o tome što misle kako će plan utjecati na njih. Potrebno je skupiti što više različitih ideja, popisati ih, i iz njih izabrati najbolje. Benchmarking proces pruža različite mogućnosti. Jedna od njih je pogled „izvan—(*External*) organizacije i analiza njezinih aktivnosti. Proces planiranja je fokusiranje i na specifičnosti date teme i način rada sličnih sustava (zračnih luka susjednih zemalja s približno istim prometom ili poslovnim okruženjem). U ovoj fazi potrebno je da se utvrde područja koja se trebaju podvrgnuti Benchmarking procesu. Menadžeri moraju utvrditi koje je probleme potrebno riješiti. Ovaj dio procesa započinje koncentriranjem na analizu problema ili na analizu određene mogućnosti. U ovoj fazi ne treba težiti rješenju problema ili izboru mogućnosti.

Odgovorima na sljedeća pitanja određivat će se specifičnosti i ciljane teme svakog problema ili mogućnosti:

- 1) Gdje je lociran problem ili mogućnost;
- 2) U čemu je značaj problema ili mogućnosti;
- 3) Koji su glavni čimbenici povezani s tim problemom ili mogućnošću;
- 4) Opisati osnovni problem ili mogućnost;
- 5) Opisati trenutačno i željeno stanje;
- 6) Analizirati problem ili mogućnost u smislu simptoma i razloga njegovog nastanka;

- 7) Nabrojati sva objašnjenja nastanka problema i mogućnosti i izdvojiti najvjerojatnije;
- 8) Na koji će se način situacija u organizaciji poboljšati, rješanjem problema ili odabirom mogućnosti;
- 9) Kako će organizacija profitirati od rješenja;
- 10) Hoće li vrhovni menadžment poduprijeti napore sektora za rješanje problema;
- 11) Koju razinu kontrole menadžeri ljudskih potencijala imaju nad situacijom.

Drugi korak obuhvaća istraživanje informacija neophodnih za Benchmarking proces. Izvori informacija mogu biti: poslovnik, procedure i zapisi sustava kvalitete, profesionalne udruge, razne publikacije, obrazovne institucije, konzultanti, istraživačke studije, ankete, upitnici itd. Proces započinje uspoređivanjem s problematikom koja se istražuje. Treba voditi računa da se ne ulazi u detalje kako se ne bi izgubila cjelina. Također treba proces istraživanja usmjeriti na rješanje problema, a ne na neko predloženo rješenje. Pri kontaktiranju u razmjeni informacija s drugima voditi računa o etičkim načelima.

Treći korak Benchmarking procesa je analiza okruženja. Analiza ima za cilj da identificira potrošača (putnika) kako bi razumjeli njihove preferencije i potrebe. Analizirati kvalitetu usluge. Prikupljene podatke usporediti s aktualnim pitanjima, u procesu planiranja, posebice s pitanjima vezanim za status organizacije. Ne kopirati proces rada neke druge organizacije (aerodroma), jer što je učinkovito za jednu, ne mora biti i za drugu.

Četvrti korak je implementacija novih rješenja ili promjena u poslovanju. Zaključke prezentirati menadžmentu organizacije, pri čemu posebnu ulogu ima menadžer kvalitete;

- Zaključke navesti kao niz činjenica;
- Prikazati rezultate u grafičkom obliku;
- Zadobiti povjerenje i potporu menadžmenta;
- Utvrditi ciljeve;
- Utvrditi željene rezultate u vremenskom razdoblju.

Benchmarking proces je proces učenja, u kome se dolazi do novih ideja i kontinuiranog procesa poboljšanja u svim segmentima i na svim razinama unutar organizacije. Izgrađuje se novi proces komunikacija unutar organizacije i između organizacija – koji je potrebno njegovati. Time se u suštini postiže veća kvaliteta, kako na relaciji zaposlenik – poslovni sustav, tako i na relaciji poslovni sustav – okruženje.

4.4. Mogućnosti modela šest sigma

Što je zapravo Šest sigma? Šest sigma je metodologija koja se primjenjuje u procesu postizanja poslovne izvrsnosti. Pomoću njega se kontinuirano unapređuje proces kroz postupak eliminiranja pogrešaka. Cilj je postići najviši stupanj kvalitete označen sa "6σ" (šest sigma). Sigma „σ“ je simbol za standardnu devijaciju koji opisuje stupanj odstupanja u određenom skupu odnosno stupanj kvalitete proizvoda, usluga ili procesa. Šest sigma je u biti ideja koja kaže da ne treba raditi naporno, nego pametno. Šest sigma se odnosi na 3 područja:

- Poboljšanje zadovoljstva kupca,
- Smanjenje ciklusa vremena (cycle time) i
- Smanjenje pogreške proizvoda/usluge.

Ovaj je model prikladan za zračne luke iz niza razloga: čvrsto je vezan uz sustav kvalitete, koncentrirano djeluje na smanjenje pogreške usluge i smanjenje ciklusa vremena (vrijeme odnosno vremenski rokovi na zračnim lukama iznimno su strogi zbog same prirode ograničenosti usluge i povezanosti sustava aerodroma sa sustavom kontrole letenja). Prilikom implementacije Benchmarking procesa poznavanje modela Šest sigma i implementiranje pojedinih njegovih načela može znatno olakšati i unaprijediti uvođenje samog procesa.

Šest sigma se razvija u zadnja dva desetljeća. U tom razdoblju model se istaknuo na tri različite razine: kao mjerenje, kao metodologija i kao menadžment sustav. U srcu metodologije je DMAIC² model za unapređivanje procesa.

Cijeli model Šest sigma temelji se na načelu da se ne smije pretpostavljati što korisnici/putnici očekuju, već ih se mora pitati. Također, očekivanja klijenata stalno se mijenjaju i to se mora poštovati. Anketiranje putnika na zračnim lukama riješilo bi ovaj problem, pridonijelo sustavu kvalitete i postavilo temelje za kvalitetno provođenje Benchmarking procesa.

Zadovoljstvo putnika ima pozitivne učinke na poslovanje zračne luke, na njezinu profitabilnost i reputaciju, pa se može koristiti kao pokazatelj uspjeha određene zračne luke.

5. ZAKLJUČAK

Zračne luke jugoistočne Europe sudjeluju u globalnom zračnom prometu s vrlo malim postotkom (tek s 1.3%), istodobno raspolužu odgovarajućom infrastrukturom, dovoljnim kapacitetom i ulažu se u njihovu modernizaciju. Ovo je najbolji pokazatelj nužnosti povećanja učinkovitosti poslovanja. Autori smatraju da je Benchmarking proces prikladan za povećanje učinkovitosti na zračnim lukama jugoistočne Europe iz sljedećih razloga:

Prvo: Benchmarking proces temelji se na usporedbi parametara. Na zračnim lukama SAD-a i EU već je dovoljno dugo implementiran i postoje međunarodne udruge kao i dovoljan izvor parametara i studija s kojima bi zračne luke jugoistočne Europe mogle vršiti usporedbu.

Drugo: Međunarodne zračne luke pa tako i one jugoistočne Europe dužne su imati i implementirati razne sustave za praćenje sigurnosti i kvalitete kao što je SMS. Ovi se sustavi temelje na aktivnom prikupljanju parametara koji su nužni za Benchmarking proces što znatno pojednostavljuje uvođenje samog procesa.

Premda postoje standardizirani parametri (njih 32) za anketiranje putnika na aerodromima, većina zračnih luka ove regije nema tu praksu (svega njih nekoliko ima), a i one koje imaju ne koriste rezultate u sklopu procesa i modela za povećanje učinkovitosti poslovanja već kao osnovni pokazatelj u uvid zadovoljstva putnika. Ovo je zanimljivo budući da se razina zadovoljstva putnika može uzeti kao sama učinkovitost poslovanja. Zadovoljstvo prijevoznika se ipak preciznije mjeri budući da je određena razina kvalitete usluge ovim korisnicima međunarodno regulirana.

Sam ovaj rad temelji se na ideji da kada već implementiramo međunarodnu praksu i standarde koji su oblikovani, ne radimo to isključivo zato što je to obveza, već obratimo pozornost na to kako nam ta praksa može pomoći povisiti učinkovitost poslovanja.

2 D (Define), M (Measure), A (Analyze), I (Improve), C (Control)

Benchmarking proces i model Šest sigma samo su neki od primjera kako se meĎunarodne obveze mogu iskoristiti upravo u tu svrhu.

SUMMARY

This paper is based on the thesis that it is possible to apply the benchmarking process in leading airports of South East Europe, and thereby visibly improve their business. The paper will show how this process can effectively be carried out in an airport, which processes should be applied in benchmarking and which methodologies are appropriate. Special attention will be given to parameters necessary to carry out the benchmarking process in airports. The evaluation of the major airports in South East Europe will be presented, as well as a comparison of their features.

This paper considers the levels of achievement in traffic results of airports of South East Europe, including organizational and infrastructure analysis of ten Core Network airports. The paper also reviews the status of the South East Europe air transport sector in the context of intraregional air transport integration, as well as integration in the European air transport network.

Special attention will be given to quality as a vision for the future and quality systems, risk management and human resources management. Most authors believe that we live in a century of quality, because this concept is the key to success of many global companies, particularly those involved in air traffic.

LITERATURA:

1. Airports Council International, 2006. *Airport Benchmarking to Maximise Efficiency*. ACI World Headquarters, Geneva
2. Cooperative Development of Operational Safety and Continuing Airworthiness, 1999. *Aerodrome Standards – Aerodrome Design and Operation*, COSCAP – South Asia
3. Šimecki A., Nikolić N. i Steiner S., 2011. *Valorisation of air transport infrastructure in Southeast Europe*, 14. Mednarodno posvetovanje o prometni znanosti: pomorstvo, promet in logistika, Portoroĝ
4. Steiner S., Tatalović M. i Bajić J., 2010. *Competition and Cooperation on European Southeast Air Transport market*, 7th International Conference „Economic integrations, competition and cooperation—, Opitija
5. Milovanović R., 2011. *Quality as a vision of the future*, 7th Research/Expert Conference with International Participations „Quality 2011—Neum
6. Ćorović B. i Šekularac-Ivošević S., 2011. *Benĉmarking ljudskih resursa kao instrument upravljanja totalnim kvalitetom*, 7th Research/Expert Conference with International Participations „Quality 2011—, Neum
7. Habul A., Pilav-Velić A. i Kremić E., 2011. UnapreĎenje poslovnih procesa implementacijom modela šest sigma, 7th Research/Expert Conference with International Participations „Quality 2011—, Neum
8. Southeast Europe Transport Observatory (SEETO) database, www.seeto.int.org
9. European Commission, TEN – T Network, <http://ec.europa.eu>

Stipo Buljan¹

Milan Jurković²

Zoran Jurković³

REINŢENJERING PROIZVODNIH PODUZEĆA

SAŢETAK

ReinŢenjeriing je potreban svima, bez obzira na veliĉinu, podruĉje rada, trenutaiĉno stanje na trŹiŹtu, kako onima najvećima kao Źto su Coca Cola, Microsoft, IBM, General Electric i dr. tako i srednjim i malim poduzećima. U tehnoloŹki razvijenim zemljama reinŢenjeriing je glavni alat za modernizaciju i unaprećenje proizvodnje te stjecanje konkurentske prednosti na turbulentnom svjetskom odnosno globalnom trŹiŹtu. U EU i SAD od 300 anketiranih uspješnih proizvodnih i usluŹnih poduzeća njih 278 izvelo je reinŢenjeriing. U ovome radu pokuŹat će se objasniti pojam reinŢenjeriinga, njegovi osnovni elementi i opravdanost izvoćenja reinŢenjeriinga kako kod poduzeća koja nisu konkurentna i ne posluju profitabilno tako i kod poduzeća koja su konkurentna na trŹiŹtu i posluju profitabilno. ()

Ključne rijeći: reinŢenjeriing, proizvodna poduzeća, tranzicija

JEL: O33,O47

1. UVOD

ReinŢenjeriing nije reorganizacija niti smanjenje personala, a ni restrukturiranje proizvodnje Źto većina misli da jeste. S procesom reinŢenjeriinga potrebno je da se dobro upoznaju inŹenjери projektanti i planeri procesa, menadŹeri i menadŹment poduzeća, organizatori i ekonomisti proizvodnih i poslovnih procesa na kojima je donoŹenje vaŹnih odluka o pripremi i provedbi reinŢenjeriinga, te svi ostali koji rade na podizanju konkurentske sposobnosti poduzeća. Bez proizvodnje nema napretka. Svaka zemlja mora proizvoditi, bez proizvodnje nema mogućnosti da preŹivi, već je osućena na odumiranje i nestanak. Proizvodnja je temelj razvitka i opstanka bez obzira na razvitak novih i informatiĉkih tehnologija, tako će biti i sljedećih tisuću i više tisuća godina, jer proizvodnja Źivot znaći. Bez tehnologije nema proizvodnje, bez proizvodnje nema napretka ni budućnosti, bez budućnosti nema opstanka. Proizvodnja stvara novu vrijednost u obliku proizvoda, gdje su sada glavni resursi znanje i inovacije. Poznato je da je proizvodnja glavni temelj napretka bogatih zemalja, koje su i tehnoloŹki najrazvijenije. To svi Źele biti, pa tada i prije svega treba razvijati modernu i suvremenu proizvodnju.

VaŹno je napomenuti da se reinŢenjeriing moŹe odnositi na bilo koju oblast, primjerice proizvodnju bilo ćega, ali i na zdravstvo, bankarstvo, turizam, promet i druge. Dakle, većina alata i metoda reinŢenjeriinga primjenjiva je ne samo u svim vidovima proizvodnje, već i u neproizvodnim djelatnostima, o ćemu svjedoće mnogi primjeri iz razvijenog svijeta. Mi smo poratna zemlja, zemlja u

¹ Doc.dr.sc.Stipo Buljan, dipl.inŹ.str., Federalno ministarstvo energije, rudarstva i industrije, 88 000 Mostar

² Prof.dr.sc.Milan Jurković, dipl.inŹ.str., Tehniĉki fakultet Bihać, 77 000 Bihać

³ Doc.dr.sc. Zoran Jurković, dipl.inŹ.str., Tehniĉki fakultet Rijeka, 51 000 Rijeka

tranziciji s gospodarstvom koje je daleko od očekivanog i dobro, a i nužno je u globaliziranom tržištu voditi jednakopravnu utakmicu u cilju osvajanja tržišta, gdje pobjeću najsposobniji, koji sve više ugrađuju znanje u proizvode, a o čemu nas uči reinjering kako to ostvariti. Zbog toga se kaže da je reinjering glavni i najvažniji projekt poduzeća za unapređenje proizvodnje i stjecanje konkurentske sposobnosti, a što je glavni uvjet za opstanak i uspjeh na međunarodnom tržištu. Ovisno o organizacijskoj razini na kojoj se reinjering izvodi, te na temelju cilja i predmeta redizajniranja, reinjering može biti: „ reinjering poduzeća kao poslovnog sustava; reinjering proizvodnje, odnosno proizvodnog sustava; reinjering procesa (obradnih, proizvodnih, poslovnih) i reinjering obradnih i tehnoloških postupaka—(Jurković, Jurković, Buljan i Mahmić, 2011, p. 40).

2. Suštinski instrumenti - mjere reinjeringa

Opće je poznato da sve što se planira i programira u pravilu i uspijeva, a ono što se izvodi bez plana manje ili više osuđeno je na propast. Projekt reinjeringa kao i svaki drugi projekt ima svoju zadaću, metodologiju, slijed prikaza, dokumentaciju, detalje, širinu i dubinu prikaza s određenim dodatcima kao što su potprojekti, potprogrami ovisno o veličini projekta. Projekt reinjeringa ima nešto što se u manjoj mjeri nalazi kod drugih projekata, a to je multidisciplinarnost stručnog tima i rješenja u projektu, dinamičnost i brzinu donošenja odluka i prohodnost od početka do kraja provedbe reinjeringa, uzajamnost, odnosno održivost procesa ili sustava u vrijeme provedbe reinjeringa, motiviranost svih, od vrha menadžmenta i voditelja projekta do izvršitelja na radnim mjestima. Ovi projekti sadrže edukaciju uposlenika, transfer tehnologija i procesa i ugradnju novih znanja i sve to treba obaviti točno u određenom vremenu, kvalitetno, uspješno s ciljem da nova vrijednost, dobivena reinjeringom, osigura proizvodnom društvu konkurentsku sposobnost.

Reinjering je radikalno i temeljno redizajniranje procesa, kako bi se postiglo dramatično poboljšanje suvremenim mjerilima uspjeha, kao što su troškovi, kvaliteta, brzina i rok isporuke. Reinjering počinje bez pretpostavki i uvjeta, on utvrđuje što treba napraviti, a zatim kako to izvesti s koncentracijom na konačan učinak. Radikalno se rade korjenite izmjene, a ne površinske s ciljem velikih poboljšanja, što znači da se reinjering ne uvodi za mala, već za velika poboljšanja postojećeg stanja. Nakon izvedenog reinjeringa, koji zna biti vrlo složen i dugotrajan proces redizajniranja, u kojemu se donose važne odluke, ponekada i iznimno teške odluke, dobit će se potpuno novi pristup s novim početkom u strukturi procesa i sustava koji će imati male ili nikakve sličnosti s onim iz bliske prošlosti.

Alati su za provedbu reinjeringa: sustavi utemeljeni na znanju i implementacija znanja, inovacije proizvoda i procesa, ekspertni sustavi i baze znanja, simulacija, modeliranje i optimiranje procesa i sustava, simultani razvitak proizvoda i minimalizacija troškova, odnosno maksimiziranje profita, fleksibilnost i prilagodba proizvodnje i proizvodne opreme uvjetima tržišta, implementacija informacijskih tehnologija u proizvodne i poslovne procese, ugradnja metoda konkurentnosti u proizvode i procese proizvodnje, implementacija kompjutorski integrirane proizvodnje (CIM, TQM i CAQ) u proizvodne sustave, razvitak i primjena virtualnog inženjstva itd.

3. Veza između reinfenjinga i tranzicije

Potrebe za reinfenjingom veća je kod poduzeća zemalja u tranziciji jer su te zemlje većinom imale plansko gospodarstvo i u takvim poduzećima uglavnom su potrebne korjenite promjene u svim elementima poduzeća, a posebice sustava kvalitete i troškova.

Zemlje tranzicije moraju svoja gospodarstva i industrijsku proizvodnju inovirati i modernizirati kako bi planski programirano smanjivale tehnološko i ekonomsko zaostajanje u odnosu na tehnološki razvijene zemlje. Nažalost, sadašnje je stanje takvo da su te razlike sve veće što se može ilustrirati primjerom da je bogatstvo planeta od 1950. godine uvećano za oko šest puta, dok je u istom razdoblju siromaštvo povećano u 100 od 174 ispitivane zemlje. Dakle, bogatstvo se povećava samo na lokalitetu bogatih, dok siromašni postaju još siromašniji, ili drugi primjer, da tri najbogatija čovjeka na svijetu posjeduju bogatstvo koje je veće od bruto nacionalnog proizvoda 48 najsiromašnijih zemalja svijeta. Reklo bi se da je reinfenjing osnovni koncept poduzeća u tranziciji, bez obzira na njihovu veličinu i profitabilnost. U konačnici je tranzicija po svojim ciljevima i rezultatima sukladna reinfenjing u proizvodnje ili poslovnih sustava, ali dosta šireg djelovanja. Dakle, tranzicija je reinfenjing u „velikom—i to bi trebao biti totalni i potpuni, koji obuhvaća sve elemente društvene strukture od proizvodnje do svih segmenata državne uprave. Kako bi tranzicije bile uspješne, one ne smiju biti površinske, odnosno ostati bez pravog i očekivanog rezultata, kao što je to slučaj do sada s tranzicijom na ovim, ali i širim prostorima. Za izvođenje pravih - pravodobnih tranzicija potrebno je imati volje za to i posjedovati znanja i razvojne vizije. Tranzicija može biti samo brza i sporija, a u načelu tranzicija nikada nema kraja, jer je proces promjena neprekidan proces kao i proces usavršavanja, odnosno ništa danas nije toliko dobro da sutra ne može biti još bolje.

Ipak, tranzicija je prelazak s klasičnog načina proizvodnje na kvalitetno drukčiji, tehnološki superiorniji, ekonomski učinkovitiji i socijalno privlačniji. Ovdje se posebice u knjizi navode tehnološke promjene i tranzicijski procesi pa se kaže: Tranzicija nije moguća bez razvitka i primjene tehnike i tehnologije. To se posebice ističe jer vlada mišljenje da je pojam "tranzicija" ekonomska kategorija tj. pojam prelaska iz administrativnog u tržišno gospodarstvo. Često se pojam tranzicije veće za vlasničku strukturu (oblik vlasništva). Tehnolozi misle da pitanje vlasništva nije središnje pitanje, iako je vlasništvo vrlo važna pretpostavka jačanja poduzetničke ekonomije i tržišnog privređivanja i trebala bi biti poluga za brze tehnološke promjene.

4. Efekti reinfenjinga

Efekti reinfenjinga ili korisnost reinfenjinga mogu se promatrati kroz maksimalno pojednostavljenje radnih procesa koji su odraz zahtjeva kupca s jasnim ciljevima, smanjenje količine rada i vremenskih ciklusa proizvodnje, poboljšanje poslovnih i proizvodnih rezultata gospodarskog društva, stalno unapređenje poslova uz implementacija novih tehnika i tehnologija, unapređenje sustava kvalitete procesa rada i kvalitete proizvoda, porast inovacija i stupnja ugrađenih znanja u proizvode i procese, stjecanje konkurentne sposobnosti i tržišno priznato proizvodnju, kao i veće zadovoljstvo i plaće uposlenika.

Osim navedenog, efekti reinfenjinga su i tržišno verificirana proizvodnja, minimizirani troškovi proizvodnje po svim osnovama, razvitak i usvajanje fleksibilne proizvodnje, tzv. proizvodnje prema zemljama i potrebama kupca, simultani-paralelni razvitak modernih proizvoda s ugradnjom znanja, implementacija visokih i ekspertnih znanja u proizvode i proizvodne procese, po zahtjevima reinfenjinga tržište je najveća imovina poduzeća, odnosno „konkurentna sposobnost je cilj i glavni motiv reinfenjinga, biti trajno uspješan i konkurentno sposoban—Tako pobjednici na tržištu postaju oni koji znaju i hoće prilagoditi se promjenama, stvarati nove proizvode i usluge, stalno se mijenjati, učiti i udovoljavati kupcima.

Ovaj je proces iznimno značajan općenito za svako gospodarsko društvo ma gdje ono bilo. Gospodarska društva SAD-a, Kine, Japana, EU-e ili pak gospodarska društva BiH, moraju proći kroz ovaj proces ukoliko žele biti na svjetskom tržištu. Procese reinjeringa ne rade samo kompanije koje su u krizi, nego i kompanije - gospodarska društva koja su prepoznatljiva na tržištu, jer na taj će način ostati dulje na tržištu i stjecati će nove pozicije s većom konkurentnošću. Sa zastarjelom tehnikom i tehnologijom, ne mogu se praviti prodori i osvajati međunarodno tržište. Poduzeća se moraju osposobiti da izrađuju širi asortiman proizvoda, visoke složenosti, kvalitete, u što kraćem roku i sa što manjim troškovima. Pod širim asortimanom ovdje podrazumijevam fleksibilnu proizvodnju koja može uspješno odgovoriti stanju na turbulentnom tržištu. U sljedećih nekoliko godina opstanak mnogih proizvodnih poslovnih sustava ovisit će o tome koliko su sposobni da se revitaliziraju uvođenjem produktivnih tehnologija i automatiziranih obradnih sustava, redizajniraju odnosno da izvrše reinjering. Iskustva onih koji su uspješno implementirali reinjering izmeću ostalog ogleda se u sljedećem: smanjenje trajanja ciklusa proizvodnje do 100%, povećanje fleksibilnosti prema tržištu do 90%, smanjenje skladišnih prostora, zaliha do 80%, izvršenje termina-rokova isporuke do 75%, povećanje proizvodnosti i preko 70%; poboljšanje kvalitete više od 50%, iskoristivost proizvodne opreme i do 100%, smanjenje utroška materijala i energije do 40%, smanjenje napora pri planiranju posebice kod složenih proizvoda i više od 100% itd.

5. Kapaciteti za izvođenje reinjeringa

Reinjering je projekt, i to multidisciplinarni složeni projekt, i tako ga treba shvatiti. On ne bi trebao strukture upravljanja u pojedinim gospodarskim društvima plašiti niti biti zaobilazan. Reinjering pojedinih gospodarskih društava treba shvatiti kao neminovnost i ići prema njemu, u smislu pripreme kako kadrovske, financijske i svake druge, s ciljem realiziranja reinjeringa i ostvarivanja konkurentnosti na tržištu. Mora se shvatiti da reinjering nije revitalizacija, ali reinjering sadrži revitalizaciju, reinjering proizvodnje nije proces koji treba osigurati pojedinačne dobitke, već vidljiv napredak u svim sektorima proizvodnog sustava, reinjering nije stečajni postupak, nego proces u kojemu se može pojaviti i socijalna dimenzija uposlenika, gdje uposlenici nakon provedenog procesa reinjeringa možda neće raditi ni na približno sličnim poslovima, ali će sigurno raditi ih više i imati će veće naknade za svoj rad.

Zbog svega navedenog budućnost nasljeđuju oni koji uče. Oni koji misle da su sve naučili osposobljeni su da žive u svijetu koji više ne postoji. Kako bi preživjeli šok budućnosti, poduzetnici moraju dobro procjenjivati nove razvojne trendove koji su na pomolu, razne proturječnosti i neobičnosti koje impliciraju stanje nesnalaženja - ta nesnalaženja moraju što kraće trajati jer poduzetnička promišljanja i kultura znanja i snalaženja imaju prioritet. „Dugoročni uspjeh poduzećima ne donose proizvodi, već procesi koji stvaraju proizvode—(Jurković, Jurković, Buljan i Mahmić, 2011, p. 97). Domaće gospodarstvo odnosno gospodarstvo Bosne i Hercegovine je u nekim svojim segmentima započelo reinjering, stidljivo ali je započelo. U procesu koji predstoji zasigurno će svi morati odigrati značajnu ulogu prije ili poslije. Gospodarstvu Bosne i Hercegovine potrebno je pomoći na način da se strateški sagleda što je ono što treba ići odmah, a što je to što treba sačekati. U prvom redu treba raditi i pomagati onim gospodarskim društvima ili gospodarskim granama koje imaju mogućnost daljnjeg razvitka, odnosno u kojima država Bosna i Hercegovina ima komparativnu prednost.

ZAKLJUČAK

Upravljačke strukture gospodarskog društva – poduzeća, koje ne mogu vidjeti da će svoju konkurentnost i uspješnost u budućnosti moći ostvariti samo ako se pristupi novom osmišljavanju – reinjeringu gospodarskog društva, nisu na razini zadaće. Gospodarska društva moraju predviđati i shvatati značajne trendove, pa i to da su tehnološke prednosti

kratkoročne, da će usluga biti presudna, da je radna snaga tranzitna, da će se čak i u razvijenim zemljama pojaviti socijalno raslojavanje itd. Kako bi se opstalo i sutra, mora se izvršiti preoblikovanje, osmišljavanje gospodarskog društva budućnosti, svakako uz kompjutorski integriranu proizvodnju, totalno upravljanje kvalitetom, totalno održavanje itd..

Gospodarska društva koja budu imala dobru viziju, dobro planirala i pokrenula reinjering imaju šanse tržišno se natjecati s realnim uvjetima da budu u vrhu.

SUMMARY

Reengineering is necessary to everybody, regardless of a size, work area and the current situation on the market. It is necessary to the largest companies, such as Coca Cola, Microsoft, IBM, General Electric, etc., as well as medium and small enterprises. In technologically developed countries, reengineering is the main tool for modernization and improvement of production and acquiring a competitive advantage in the turbulent world or global market. In the EU and USA, out of 300 surveyed successful productive and servicing enterprises, 278 of them carried out the reengineering. This paper will attempt to explain the term of reengineering, its basic elements and justifiability of carrying out reengineering in enterprises which are not competitive and do not operate profitably, but also in enterprises which are competitive on the market and operate profitably. (JEL O33, O47)

Key words: *reengineering, productive enterprises, transition*

LITERATURA:

Jurković, M., Jurković, Z., Buljan, S., i Mahmić, M., 2011. *Reinjering proizvodnih poduzeća – Razvoj i modernizacija proizvodnje*. Bihać: Grafičar.

Mile Mirchevski¹

CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR MANAGING IN VIRTUAL ORGANIZATIONS

ABSTRACT:

The paper describes the most essential factors for managing in virtual organizations, which are valid for large, SME or small virtual companies. For centuries, a hierarchical organization with its bureaucracy has been the most popular organizational structure. To be competitive in the new century, organizations will have to be more flexible than a hierarchical structure allows them to be. Information and communication technology provides new ways to design radically new organizational structures, enabling managers to create a technology based organization, *T-Form organization*, which might include several *virtual components*. A step beyond the virtual component is a *virtual organization* as a mix of visible material, and virtual components of capital and systems, based on information, knowledge and required information and communication technology. There are a number of important managerial tasks that must be accomplished if a virtual organization is to function effectively. A **shared purpose**, **trusting** relationship, willingness to share **risks** and mutual **benefit** what will be derived from the existence of a virtual organization, are fundamental critical success factors for management in a virtual organization. A key function for management in a virtual organization should be to define and identify a common vision and later on to insist on aligning individual goals and company's goals within that vision.

The biggest challenge for managers in today's changing world is to adjust organizations toward challenges that are currently present today and those that will come in the future.

Key words: Critical success factor-M14, T-form organization-L22, virtual components-L25, virtual organization-L22.

1. INTRODUCTION

The world of business is undergoing a radical change. Adjustments of the organizations toward the challenges have been, and will be, the challenge for the managers. In order to survive in the new frequently changing environment, the organizations will have to be more flexible than a hierarchical structure, which was a dominant structure during sentries, allows them to be. In fact, the hierarchical structure has started to obstruct their efforts for development. Advantages related to efficiency and control, which were a trade mark of a hierarchical organization, are not valid any more, especially when talking about the quality of a product or service, short time for launching products, and an innovation, which are becoming prerequisites for a company's survival. A formal *hierarchical organization* is clearly defined as a structure with a strictly defined authority, obligation, responsibilities, decision making power and responsibility. This situation is now starting to change. During the last decades of the old one, and the first decade of the new century, the world has experienced a revolution in Information Technology (IT). Technology enables organizations to develop radically new structures, in which a company undertakes key core activities itself, and outsources non

¹ PhD, PMP – CEO - M2K ICT & Consulting Ltd, Nikola Trimpare 18/1-15, 1000 Skopje, Republic of Macedonia , +389 2 32 33 000, Mile.Mircevski@m2k.mk

core activities to partners in a network. The technology has led to new, various business models, and new types of organizations. The world is founded on information technologies and built on new economic principles of competitiveness. Information technology has become a part of a corporate strategy.

During years, information technology has evolved into powerful and sophisticated tools, which are used for creating radically new different types of organizations. Information Technology, combined with conventional design approaches, enables managers to create a *technology based organization, T-Form organization*. One of the most important features of the T-form organization are its *virtual components*. Each T-form organization might contain several *virtual components*. A virtual component is a function of a company, which physically exists in a traditional organization, but which has been replaced with an electronic version into a T-form organization. A step beyond a virtual component is a *virtual organization*, which is an organization that uses information and communication technology to substitute for physical structure, enabling work to be dispersed and decentralized. This is an organization characterized by a flexible organizational structure, with permanent organizing, which appears in the structure and it is realized through *cross-functional teams*. These teams are virtual and might belong to different organizations, and the members might be located even on different locations. Team working is one of the most visible features of management in a virtual organization. Usually, teams tend to be formed for specific projects and then disbanded, and members will have ordinary functional work to carry on while they are involved in teamwork at the same time.

To be successful in managing virtual organizations, managers must have a mix of traditional managerial skills and new skills, to manage both tangible and virtual assets, to work in both the real and virtual world. Managing in virtual organizations and virtual management is a vast variety of different combinations of skills and tasks and hybrid forms of organizations, a rich variety of scenarios of mixes to choose from. Virtual management consists of knowing how to select the right mix of elements, configure the organization in such a way in order to follow its strategy best. At the same time, virtual management is responsible for deploying a right combination of technology and people, tangible and intangible resources, to follow the company's goal. The right challenge for managers in a virtual organization is to achieve and sustain the right mix between people, technology and knowledge the company has.

2. Organization Influenced by IT

Adjustments of the organizations toward new challenges have been, and will be, the challenge for the managers. A rapid development of IT offers managers new ways to design highly efficient, competitive organizations, transforming them to the new digital economy from the old economy. A number of prominent authors, as Drucker (Drucker 1988) [1] and Galbraith (Galbraith 1995) [2], predicted that the days of bureaucracy are numbered and a century long domination of bureaucracy will end, suggesting significant changes in organizations as a result of a rapid development of information technology. Many of the changes they predicted, such as reductions in the number of management layers and in the total number of middle managers, are now a reality.

Rapid developments of information technology have influenced significant organizational changes which were followed by other organizational changes. Because of the intensive use of information

technology, middle management layers have decreased, resulting in a flatter organizational structure (Quinn 1992) [3]. Because of the requests for higher quality production and a more efficient organization, a reorganization of work has been carried out (Hammer 1996) [4]. In addition, among others, the organizational culture has changed too. It is important to mention that the information technology has influenced organizational design, forcing structural changes, which were manifested in decentralization, flattening organizational hierarchy and networking. A common feature of the new designs is to negate a bureaucratic hierarchical control, strictly defined roles, segmented information and knowledge flow and formalism, providing alternative organizational principles, such as authority delegation to the lower hierarchical layers, use of teams and exchanging information and knowledge into the network. The new organization is based on information, knowledge and information technology for its functioning. During years, the information technology has evolved into powerful and sophisticated tools, which are used for creating radically new different types of organizations, *technology based T-Form organizations*. A rapid development of the information technology, especially the internet and web based technologies, forces companies to adjust their organizational structures, if they wish to be up to date with the changes and ready to respond adequately to all these changes.

2.1. T-Form Organization

By definition, an organization represents a social unit which involves two or more people who are working together in order to achieve their personal goals and the goals of the organization (Schuklev 2009) [5]. Considering the fact that the environment is changing today, the business is changing and organizations are changing, if we would like to achieve our personal goals and organizational goals the same time, we have to change our behaviour as well, accepting the fact that the information technology will have strong influence on our activities too.

A T-form organization is characterized by a relatively *flat structure*, with *minimum layers* of management. The technology is replacing some managerial layers. The *span of control* is not so much important as in traditional organizations, because the manager can be connected, using information and communication technology, to monitor a huge number of his subordinates electronically. The T-form organization gives the managers *freedom* in choosing organizational structure. The T-form organization uses *matrix management* and *temporary working groups* to create as bigger flexibility as possible. Matrix management allows multiple assignments to be given to staff members. For this reason, it is necessary for decision making to be decentralized, with an explanation that the easiest way to solve a problem is through the manager who is the closest to the customer. It is good to say that, during this process, *the technology* is the one that provides all necessary information to make a proper decision. Technology alone is not enough to produce the T-form organization, but *the culture* and *climate* have to change too. The possibility to decentralize decision making required a high level of *trust* among the members of an organization. Trust is an essential part of culture in a T-form organization. Another characteristic of a T-form organization is that it is less concerned with its physical structure than with its *logical structure*. The T-form organization may appear to be a traditionally structured company, while its actual physical structure relies on information and communication technology, like e-mail, groupware and distributed offices, providing the company with more flexibility than a traditional structure. Another T-form organization characteristic is its *process orientation*, identifying the owners of processes and minimizing the functional way of working. A T-form organization is also characterized by *technology infrastructure*, as a communication network for voice, data and video, networked personal computers, supporting staff and

various software solutions (Lucas 1996) [6]. Opposite from traditional organizations, which often stifle creativity and frustrate employees, a T-form organization objective is to create a more flexible environment, giving employees more freedom and agility to act. A T-form organization is *more flexible, responsive and efficient* than traditional organizations. A design of the organizational structure depends on the nature of a company's business and the environment in which the company does its business. It is not the same if a company, for example, operates in telecom business or it is in retail or manufacturing. In fact, the nature of a business defines the way a company will be organized to be as efficient as possible and competitive in the market.

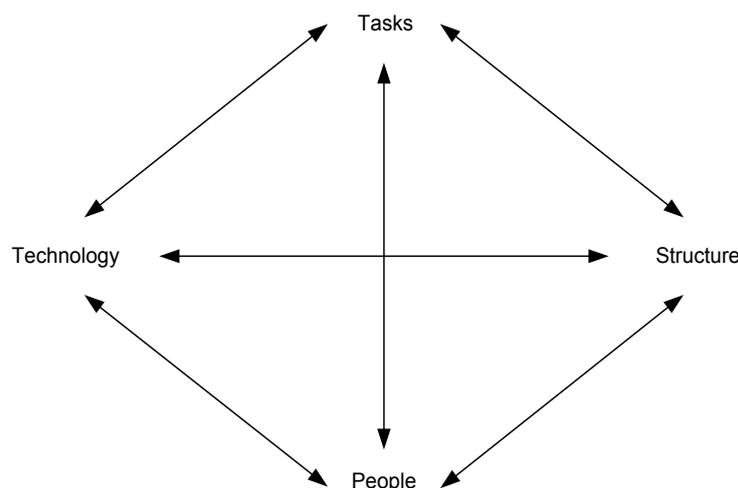
It should be said that *people* and *tasks* are an important component of any organization. A version of a classical model of organizations developed many years ago by Hal Leavitt suggests interrelationships (Figure 1). As the model suggests, it may be difficult to change an organization if one attempts to alter only its structure, instead of managing people and tasks, which may create the greatest challenge for the organization.

In a pure T-Form organization, managers will base their supervision on the *trust* in employees and employees' *self control*. Because it will not be possible to exert a close physical supervision, details of a task definition and execution will be left up to the employee. Decision making will be moved to the lowest level of the organization, where people have the information and knowledge to make the decision. Managers have to trust partners in business alliances, since each partner depends on the other.

Using the power of the information technology, there are several possibilities to create different types of T-form organizations enabled by the information technology (Lucas 1999) [7]:

Hybrid organization: the structure is enabled by the information technology, which supports changes in the organizational structure. Decision making power is moved upward to senior management and downward to the divisional managers, reducing the role of the middle managers;

Figure 1: Version of Leavitt Model



Source: Lucas, H.C.Jr. ,1996: T-Form organization , San Francisco, California, The Jossey –Bass Inc. ,p. 43, (Adopted from Lucas and Baroudi, 1994, p.11)

Hierarchical and flat: technology enables two different types of an organizational structure in the same company. The first one is hierarchical with a traditional span of control, but the second one is logical and flat, with a high span of control, which are mostly for reporting and controlling.

Virtual Corporation: flexible organizational structure, oriented to be close to customers in order to respond faster to their requirements and satisfy their needs. The ongoing structure is hierarchical and relatively flat but something that differentiates it from other organizations is *constant "organizing"* that occurs within the structure, that is realized through *cross-functional teams*. They come into and go out of the existence regularly. They are *virtual* in a sense that they can belong to different organizations and may be on different locations. A formal *logical structure* is permanent and static, while virtual teams create a dynamic, constantly changing organization. There is a conventional organization chart with a relatively flat structure that shows reporting lines, while the key activity is organizing. The logical structure is a decentralized network of locations, and it is called —*highberry pancake*". All berries are of the same size, all locations are created equal (Galal 1995) [8]. Communication is provided by e-mail and it does not have to follow the hierarchy in order to communicate. A lack of organizational hierarchy makes it easier to respond quickly. A fast response, culture and exchange of information and knowledge are some of the characteristics that characterize virtual companies.

Negotiated agreement organization: represents merging different virtual components, coordinated by the information technology.

Radical team-based structure: is a company where jobs are created to fit a person, instead of the other way around. Each person may be given more functions, and a job would emerge by an individual accumulating a portfolio of functions (Bjorn 1994) [9]. The organization represents one team, all continuously developing and learning new skills. Each employee should be able to do several tasks, those he already did well, and those where he should learn new tasks. This type of organization is called "*spaghetti organization*", because people are playing multiple, intertwined roles. The second characteristic of this type of organization is that the work is organized in *projects*. Employees are engaged on several positions, depending on the number of projects for which they work, intensively using IT.

One of the most important features of the T-form organization are its *virtual components*. Each T-form organization might contain several *virtual components*. A virtual component is a function of a company, which physically exists in a traditional organization, but which has been replaced with an electronic version into a T-form organization. For example, using just in time (JIT) a production process, a classical inventory system is eliminated. In fact, the inventory system exists in a different form in the information systems that let suppliers know exactly what to produce and when to deliver it to a customer (Lucas 1996) [10]. In other words, the only thing that exists in the organization is a virtual warehouse.

A step beyond the virtual component is a *virtual organization*, which is an organization that uses information and communication technology to substitute for physical structure, enabling work to be dispersed and decentralized. A virtual organization can be created through a negotiated agreement with another company. These types of agreements represent a new form of *strategic alliances*. Companies that enter the alliances intertwine their production, logistic and marketing functions to create what looks like a single traditional organization to a customer.

Key characteristics for an information age organization relate to three dimensions: 1. Organizational structure, 2 Human Resources and 3 Management Processes, depicted in Table 1.

The information age organizations use different organization structures because they achieve benefits of small and large scale and they blur the lines of control. Human resources are different and able to work more autonomously.

Table 1 Key Characteristics of Information Age Organization

Dimension	Characteristics
Organizational Structure	Large organizations adopt flexible and dynamic structures. The distinctions between centralized and decentralized control blur. Focus is on projects and processes instead of tasks and standard procedures.
Human Resources	Workers are better trained. The work environment is exciting and engaging. Management is a shared, rotated and sometimes a part-time job. Job descriptions tied to narrowly defined tasks are non-existent. Compensation is tied directly to contribution.
Management Processes	Decision making is well understood. Control is separated from reporting relationships. Computers support creativity at all levels of the organization. Information systems retain corporate history, expectance and expertise.

Source: Applegate, Cash and Mills: *Information Technology and Tomorrow's Manager*, Harvard Business Review, (Nov–Dec. 1988), p. 128 -136

Management processes are designed having information systems in mind, supporting decision making systems and creativity.

It was already said that the information technology forces companies to adjust their organizational structures, change business models and transfer their business to the internet. Implementing new information technology infrastructure is a complex, never ending process and it should be done in phases. In any case, when estimating where a typical organization stands with respect to the implemented information technology, companies can be divided into several technological classes, as illustrated in Table 2.

Table 2 Classification of Companies and Their Technology

Type of Company	Type of Technology
New firms and start-ups	Do not have legacy systems, will develop open networks based on Unix, Linux, Windows.
Technology users for at least a decade, but found that they were able to migrate to open systems	Networked environments with hw and sw that do not lock the firms to a particular hw vendor.
Long time users of technology dating from 1950s and 1960s	Type A: have kept up with technology and have some legacy systems on mainframes but are highly networked and are moving toward the client-server computing model. Type B: have predominantly mainframe applications and have not kept up with networked technology.

Source: Lucas, C.H.Jr., 1996: *The T-Form organization*, San Francisco, California, The Jossey–Bass Inc., p. 204

The newest companies have the advantage in developing technological infrastructure and they can build highly networked systems without being restricted by an old legacy system.

3. Going Virtual

A virtual organization was originally conceptualized by Davidow and Malone (Davidow, Malone 1992) [11]. The basic idea of the virtual design is that an organization rests on a temporary association of various constituencies that come together in order to harness swiftly a sudden market opportunity. There are many definitions explaining virtual organizations. To mention two of them:

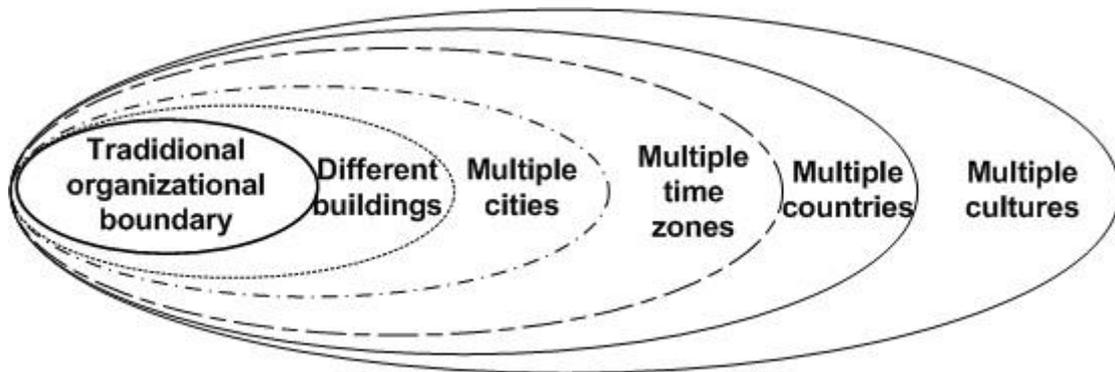
1. *A virtual organization* is an organization that delivers virtual products, involves various units from one or more different organizations, can be temporary and whose structure and production processes rely heavily on IT (Travica 1999) [12].
2. *A virtual organization* is a type of network organization, distributed in time and space, which delegates decision rights to managers in different locations, uses IT to facilitate relations with network partners and to coordinate temporary work groups (Lucas 2002) [13].

Virtual organizations are capable of a rapid and adaptable response to challenging markets, whether these arise because of globalization, changing cost structure, customer needs or other reasons. Virtual organizations use existing organizational structures from one or more existing organizations, combining these in creative ways to form new organizational capabilities and competences. Among others, three *concepts* of virtual organizations are eminent:

1. The *on-line* concept – essentially electronic one, using a capability of World Wide Web (www), as Amazon.com, Ebay.com and others;
2. The *collaborative* concept - represents a virtual organization based on a collaboration among participants, coming together to share competencies, skills, knowledge and other resources necessary to produce particular services or goods. Information and telecommunication technology play an important role in coordinating activities of disparate components of the organization.
3. The *Hybrid* - represents a combination of the previous two concepts.

The formation of *business alliances* is essential to the concept of virtual organizations. The access to the required resources, knowledge, skills and infrastructure may be through entering into *alliances* or partnership with all or a part of other organizations. By working mutually and cooperatively, each member of the virtual organization contributes different knowledge, skills and resources, hence the virtual organization may be highly successful in availing itself for a time of the original business opportunity. It should be noted that various components of the virtual organization may be geographically dispersed, giving rise to the challenge of communication and coordination across different time zones, different locations, different cultures and different languages (Burn, Marshall, Barnett 2002) [14]. This implies a need of excellent IT to support communication and coordination throughout the virtual organization. This is presented in Figure 2.

Figure 2 Characteristic Dispersion of Virtual Organization



Source: Burn, J., Marshall, P. Barnett, M.: "E-business Strategies for virtual organizations", Butterworth - Heinenmann, Oxford, MA, 2002, p.20

Some essential characteristics of a virtual organization (Travica 1999) [15]:

- It produces a virtual product: a virtual product (goods or services) is —one that is produced instantaneously and customized in response to customer demand”, can be produced in diverse locations and offered in a great number of formats;
- It is —ageless, with continuously changing interfaces between a company, supplier and customer”;
- It is amorphous inside, —with traditional offices, departments and operating divisions, constantly reforming according to need”;
- It has blurred boundaries between customers and suppliers and employees;
- It uses a —sophisticated information network that gathers data on markets and customer needs, combining it with the newest design methods and computer integrated production processes”;
- It emphasizes maintenance of trust as one of its essential conditions, since it can bring together people who may not know one other.

Later conceptualizations of the virtual corporation reiterated some of the characteristics adding new:

- The ability of delivering a *virtual product*, the ability of being an *agile* competitor (*adaptability and flexibility*) is an additional characteristic (Goldman, Nagel, Preiss 1995) [16];
- The condition of spatial dispersion or *physical distribution* of people and material resources in space (Lipnack, Stamps 1997) [17];
- A virtual organization has been defined as the one that can consist of *different building blocks*, such as individuals and teams, from the same or different companies, as well as complete firms. A virtual corporation appears as if it is one *single organization*, whereas it can be parts or wholes of many organizations put together;

- The capability of connecting dissimilar building blocks needs to find support in adequate integrating devices. One could be *trust*;
- The *longevity* of a virtual corporation can vary from temporary to more permanent,

Some additional characteristics of virtual organizations have been defined by Warner and Witzel (Warner, Witzel 2004) [18] too:

- Lack of physical structure; virtual organizations have lower physical presence than their conventional counterparts;
- Mobile work: the use of communication networks rather than buildings and physical assets means that the physical location of work is less important;
- Hybrid forms: consortia of companies and business units, working together within a loose framework to achieve mutual goals;
- Boundary less and inclusive, virtual organizations are deliberately fuzzy in nature;
- Flexible and responsive: virtual organizations can be pulled together quickly from a variety of disparate elements, used to achieve a certain business goal and then dismantled again.

Resources in virtual organizations remain in their original positions but they are integrated via information and communication technology. Each partner in a virtual organization contributes with his resources. The information technology supports virtual organizations, allowing communication and collaboration among dispersed business partners (e-mail, videoconferencing, screen sharing and other groupware solutions). The internet is the infrastructure for all these technologies. A virtual organization is an organization characterised by a flexible organizational structure, with permanent organizing, which appears into the structure and it is realized thru *cross-functional teams*. These teams are virtual and might belong to different organizations, and members might be located even on different locations. *Team working* is one of the most visible features of management in a virtual organization. Usually, teams tend to be formed for specific projects and then disbanded, and members will have ordinary functional work to carry on while they are involved in teamwork at the same time. With regards to virtual organizations, it is not enough to manage just the informational resources as the information, knowledge and informational technology, but it is necessary to pay attention to structural, cultural, political and other dimensions, which are a part of the informational process.

3.1 Critical Success Factors for Managing Virtual Organization

The management in virtual organizations is a mix of traditional managerial skills and new skills. Managers must have skills to manage both tangible and virtual assets, to work in both the real and virtual world. Managing in virtual organizations and virtual management is not a single way of managing. It is a rather vast variety of different combinations of *skills and tasks* and *hybrid forms of organizations*, a rich variety of scenarios of mixes to choose from. The process of managing in virtual organizations is more general than in traditional organizations, with a wider use of *knowledge*. A key function for management in a virtual organization should be to define and identify the *common vision* and later on to insist on aligning individual goals and a company's goals within that vision.

Virtual management consists of knowing how to select *the right mix of elements*, configure the organization in such a way, in order to follow its strategy best. At the same time, virtual management is responsible for deploying the right combination of *technology and people, tangible and intangible*

resources, following the company's goal. The right challenge for managers in a virtual organization is to achieve and sustain the right mix between *people*, *technology* and *knowledge* the company has. Managing in virtual organization means a more flexible environment, where changes are rapid and new opportunities are constantly emerging. Managers who will not accept these facts will not survive in a new environment.

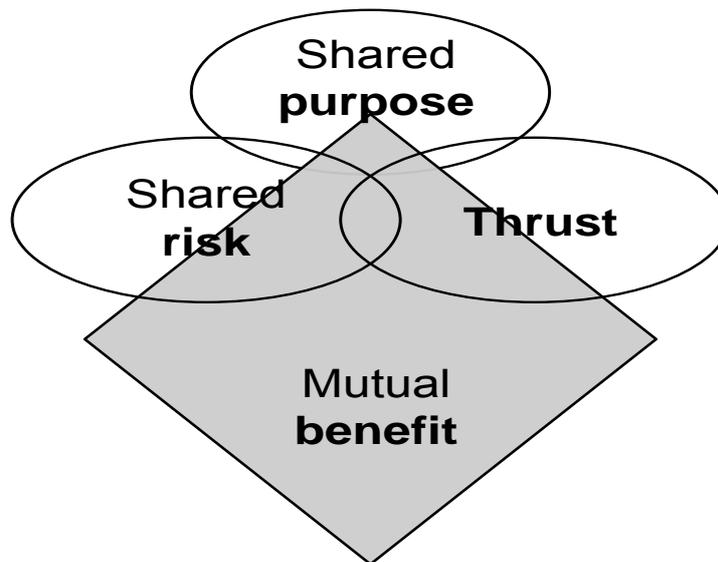
People in a virtual organization are drawn from different sources, but perhaps by working in teams they need to find a *shared purpose* or vision in order to achieve successful results. The shared purpose or vision serves as a glue of a virtual organization and determines the life cycle of the virtual organization. A key function for management would be to quickly identify and seize ownership of this shared purpose and vision. In order that the purpose may be shared and for linkages to operate unimpeded, there must exist extraordinary level of *trust*. In the virtual organization, trust must function to replace the usual rules, procedures and policies that dictate the behaviour of more traditional hierarchical and bureaucratic organizations. With a trusting relationship in place, among virtual organization members, there is also a requirement for *risks* associated with a joint initiative to be shared. In traditional organizational structures, risk is typically totally the preserve of a single organization, which alone tends to implement measures to manage its exposure to risk. The more independent the nature of the activities of a virtual organization, the more risk must be seen to be, and accepted as shared. If risk is to be shared and high levels of trust maintained, then the purpose of the virtual organization must be such that all members benefit in more ways than they would from remaining outside the virtual organization relationship. A successful virtual organization relies on the ability of the alliance to offer *benefits* to individual members in terms of increased productivity, increased revenue, increased profitability, increased market share, etc.

Fundamental critical success factors for a virtual organization are: **shared purpose**, **thrusting relationship**, willingness to **share risks** and **mutual benefit** that will be derived from the existence of a virtual organization (Burn, Marshall, Barnett 2002) [19]. This is depicted in Figure 3.

A purpose of a virtual organization should be that all members benefit in more ways than they would from remaining outside the virtual organization. In this sense, for the alliances operating in an efficient manner providing benefits to all, the role of the management should be to achieve the required level of shared *purpose*, a high degree of *trust* among the members and acceptance of the possible *risk*.

With decentralization and dispersed operating units, virtual organizations do not need functional specialization and large managerial structures. Managers have to become *generalists*, capable of moving from one task to another and managing *multiple tasks in parallel*, in other words to be capable to see the big picture of the organization. Rather than inventing an entirely new form of management, managing in virtual organizations requires the addition of new management skills to the existing ones, not the substitution of new skills for the old ones. It is preferable to adapt the existing management model, so-called general management, to challenges to manage in a virtual organization. *General management* today is widely used by large companies which continue to rely on functional specialists and "expert systems" to provide control, but which may also use experienced and talented generalists to provide leadership and vision at the top (Kotter 1990) [20].

Figure 3: Critical Success Factors for Virtual Organization



Source: Burn, J., Marshall, P. Barnett, M., 2002, E-business Strategies for virtual organizations, Oxford, MA, Butterworth - Heienmann, p.28

If we compare the nature of *virtual organizations* with the nature of *general management*, there are a number of parallels:

- Both place strong emphasis on human factors in an organization and less on organizational structure and hierarchy;
- Both have a strong focus on knowledge;
- Both depend on communication to achieve co-ordination,
- Both require a broad view of the organization and its environment.

One of the few authors who have made an attempt to explain the role of the general manager was the French management theorist Henry Fayol, known as the founder of the functional management. In 1917, he set out five basic functions, which are the main responsibilities of managers, known as *PpOKKK* (*Planning and Prediction, Organizing, Commanding, Coordinating and Controlling*). Later on, in the 1930s, several management scientists divided management into seven separate tasks, known by the acronym **POSDCROB** (Warner 2004) [21]:

- *Planning* – deciding where the organization will go;
- *Organizing* – how to ensure the best possible fit between the structure of the business and its goals;
- *Staffing* – first, the right people in the right jobs and second that people's full potential is available to the organization;
- *Direction* – enabling employees to understand more clearly what the organization needs of them, what their own place in the organization is and how they can carry out their own tasks best,

- *Coordination* – providing things to be done without compelling or ordering people to do them, but rather by harmonizing efforts so that everyone pulls willingly towards the same goal,
- *Reporting* – gathering and dissemination of information and knowledge;
- *Budgeting* – the allocation of funds to be spent on particular projects, calculating the potential return on each and then managing finances so that those returns are achieved.

However, the complexity of managing in virtual organizations requires additional new managerial skills to be added to the original model. The four new tasks are Communication, Assessment, Learning and Valuation, known by the acronym *CALV*:

- *Communication* - to ensure that knowledge flows are efficient and timely, linking all the elements of an organization to each other and to suppliers and customers;
- *Assessment* – matching of the organization's goals with its form and structure on a dynamic basis, and altering or amending that structure when opportunities arise;
- *Learning* – the consistent replenishment of an organization's stock of knowledge capital through such activities as training and education, R&D and so on.
- *Valuation* – continuous and dynamic reassessment of knowledge assets in terms of their present and future value to the firm.

Managing in virtual organizations requires a mix of traditional management skills and new skills. This is in fact an extension of general management. All the old tasks identified by the acronyms POSDCROB and CALV are still valid for managing in virtual organizations. However, there are differences in managing virtual organizations. Some of them are:

- Traditional organizations tend to use *general managers* only at *upper levels* of the organizational structure, *virtual organization* tend to use them at *nearly every level*,
- *General managers* in *traditional organizations* are a *small proportion* of the whole management team; in *virtual organizations* they may form a *majority*,
- *General management* in *traditional organizations* is characterized by *continuity* in terms of strategy, policy and management teams' composition; in *virtual organizations*, the *discontinuity and the flexibility* are permanent.

A virtual general manager needs to have all the skills required for a conventional general manager, plus additional skills necessary to manage in virtual environments. He must be capable of motivating employees from remote locations, maintaining communications network, managing teams in virtual space and creating a sustainable culture, which enables and encourages working in a virtual environment.

By managing information technology department and studying management processes in one telecom operator in Macedonia, in order to identify the impact of IT on the management process in the company, the author conducted a survey in that company. The results are presented in this paper.

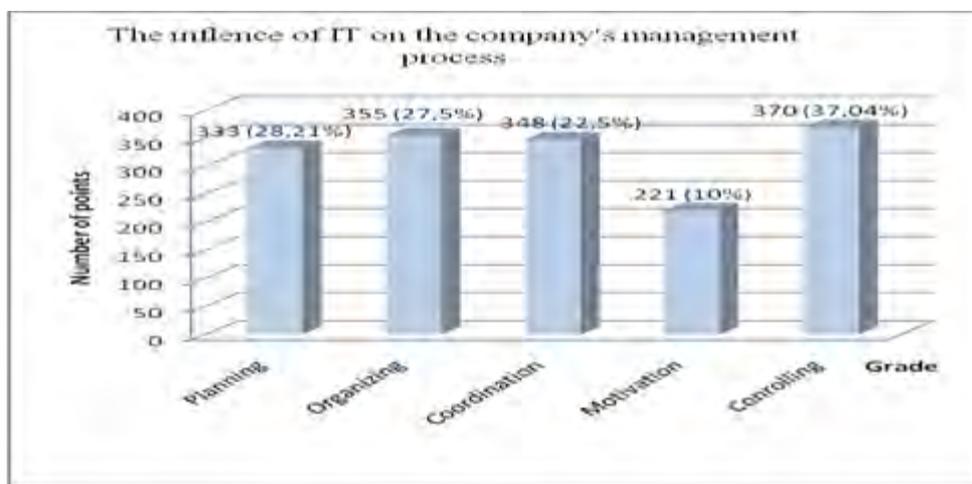
The research encompasses the answer to the question: –According to your opinion, which activities, part of the management process, are influenced by IT the most?–

The result of this survey has shown that most of the respondents have responded that *controlling* is the management activity influenced by IT the most. *Organizing*, *coordination* and *planning* follow. *Motivation* is the least IT influenced management activity, (Figure 4).

4. CONCLUSION

A virtual organization is potentially the most important form of business organizations to have emerged for decades. Enabled and driven by new information and communication technology, most importantly by internet, a virtual organization model offers businesses a chance to reduce costs, become more flexible and extend their market. *Management* in virtual organizations is a mix of traditional managerial skills and new skills. A virtual general manager needs to have all the skills required for a conventional general manager, plus additional skills necessary to manage in virtual environments.

Figure 4: Analysis of Answers - Influence of IT on Company's Management Process



Critical success factors for managing in a virtual organization are:

- **Shared purpose** - a glue of the organization and determines a life cycle of a virtual organization;
- **Trusting relationship** among virtual organization members - to replace the usual rules, procedures and policies that dictate the behaviour of more traditional hierarchical organizations;
- **Shared risks - risks** associated with the joint initiative to be seen and accepted as shared;
- **Mutual benefit** - alliance to offer to individual members in terms of increased productivity, increased revenue, increased profitability and increased market share.
- The survey in the paper illustrates that there is a significant impact of IT on the management process activities, especially on controlling, then organizing, coordination and planning. The reason for controlling to be on the top might be that to some degree IT is still treated as a business supporter, instead of a business leader, innovator and initiator of changes, including those which have an impact on the management process.

SUMMARY (Critical Success Factors for Managing in Virtual Organizations)

The information and communication technology appears to be creating a new economic form, transforming traditional economy in the digital world. The business world is under constant pressure of radical changes. *Managing in virtual organizations* means more flexible environment, where changes are rapid, and new opportunities are constantly emerging. To be successful, managers have to identify a critical success factor for managing in virtual organizations. For that reason, a key function for management in virtual organizations would be to quickly identify the ownership of the shared *purpose and vision, trusting relationship, willingness to share risks and mutual benefit*, what will be derived from the existence of a virtual organization, and to establish the right balance among all of them.

Management in virtual organizations is asking for traditional managerial skills and new skills, extending the features of the general management. The biggest challenge for managers in today's changing world is to adjust the organizations toward challenges that are present today and those that will come in the future.

If organizations would like to be up to date with changes and ready to respond adequately to all these changes, it is more than visible that traditional organizations, which fail to redesign themselves in the next period and try to go virtual partially or in a whole, are likely to disappear.

REFERENCES:

1. Drucker, P.F. 1988, The Coming of the New Organization ,*Harvard Business Review* 66(1), p.45-53,
2. Galbraith, J.R., 1995, *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure and Process*, San Francisco, Jossey-Bass,
3. Quinn, J. B.,1992, *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, New York, The Free Press,
4. Hammer, M. 1996, *Beyond Reengineering: How The Process-Centered Organization is Changing our Work and our Lives*, New York, Harper Business,
5. Schuklev, B.,2009 *Management* (6th edition), Skopje: Ekonomski Fakultet, p.185
6. Lucas, H.C.Jr., 1996, *T-Form Organization*, San Francisco, California ,The Jossey–Bass Inc., p. 11
7. Lucas, C.H.Jr., 1999, *Information Technology and the Productivity Paradox-Assessing the Value of Investing in IT* , Oxford ,New York ,Oxford University Press, p.130 – 147
8. Galal, H., 1995, *VeriFone: The Transaction Automation Company(A)*, Boston, Harvard Business School
9. Bjorn-Andersen, N. and J. Turner, 1994, Creating the 21st Century Organization: The Metamorphosis of Oticon, *Presented on IFSP Working Group 8-2 Conference*, Ann Arbor, MI, August

10. Lucas, C.H.Jr., 1996, *The T-Form organization*, San Francisco, California, The Jossey–Bass Inc., p. 9
11. Davidow, W.H., & Malone, M.S., 1992, *The Virtual Corporation*, New York, Harper Business
12. Travica, B.,1999, *New Organizational Designs: Information Aspects*, Stamford, Connecticut, Alex Publishing Corporation, p.18
13. Lucas, C. H.Jr., 2002, *Strategies for Electronic Commerce and the Internet*, London, England, The MI Press, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, p.58
14. Burn, J., Marshall, P. Barnett, M., 2002, *E-business Strategies for Virtual Organizations*, Oxford, MA Butterworth - Heinemann, p.20
15. Travica, B.,1999, *New Organizational Designs: Information Aspects*, Stamford, Connecticut, Alex Publishing Corporation, p.17
16. Goldman, S.L., Nagel R.N., & Preiss, K.,1995), *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, New York, Van Nostand Reinhold
17. Lipnack, J.,& Stamps, J.,1997), *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology*, New York, John Wiley
18. Warner, M. Witzel, M., 2004, *"Managing in Virtual Organizations"*, London, Thomson Learning, p.108
19. Burn, J., Marshall, P. Barnett, M.,2002, *E-business Strategies for Virtual Organizations*, Oxford, MA, Butterworth - Heienmann, p.27-30
20. Kotter, J.P., 1990, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York, The Free Press
21. Warner, M. Witzel, M., 2004, *Managing in Virtual Organizations*, London, Thomson Learning, 108-111

Mr.sc. Adrijana Nikić-Katić¹

KOLABORACIJSKI SUSTAV KAO DIO MODERNE ORGANIZACIJE

SATĀEK

„Temeljni ekonomski resursi nisu više ni prirodni resursi, ni rad, ni kapital nego znanje—rijeći su Petera Druckera, utemeljitelja suvremenog menadžmenta. Naglašavanje uloge znanja posljedica je značajnih promjena u razvitku moderne ekonomije – ekonomije znanja. Ekonomski razvitak u prošlosti temeljio se na materijalnim vrijednostima, kao izgradnja tvornica, postrojenja, infrastruktura. Nova, suvremena ekonomija fokus stavlja na nematerijalne inpute, kao što su image, odnosi s kupcima, robne marke, iskustva u poslovanju, znanje i sposobnosti uposlenika. Neopipljivi resursi poslovanja potiskuju opipljive.

Uposlenici poduzeća su ključni čimbenik uspjeha današnjice, jer su oni ti koji znanje kreiraju, potiču njegovu razmjenu, širenje i razvitak. Za bolje razumijevanje navedenog od iznimne je važnosti identificiranje razmjene znanja i informacija između uposlenika. Prema procjenama, između 50 i 95 posto implicitnog i eksplicitnog znanja prenosi se usmenom komunikacijom. Pri tome se najveći dio znanja izgubi i ostane neiskorišten. Tako organizacije koriste samo oko 20 posto svog organizacijskog znanja. U današnjoj globalnoj utakmici važno je što više neiskorištenog znanja pronaći i zadržati, te ga pretvoriti u konkurentsku prednost poduzeća.

Znanje kao izvor konkurentске prednosti suočava organizacije s brojnim izazovima. Stvaraju se potrebe za rješenjima koja će olakšati suradnju i komunikaciju među poslovnim subjektima što je preduvjet stvaranja, razmjene, širenja i razvitka znanja. Organizacijska suradnja i komunikacija moraju se odvijati neprekidno, bez obzira na vremenske i geografske distance. Jedan od potencijalnih alata modernog doba jest svakako kolaboracijski sustav čiji je temelj vrijednosti upravo neprekidna komunikacija i organizacijska suradnja. Cilj rada je ukazati na mogućnosti koje pružaju suvremeni proizvodi informacijsko-komunikacijske tehnologije. Oni su danas i uvjet napredovanja u globalnoj tržišnoj utakmici.

Ključne riječi: kolaboracijski sustav, organizacija, znanje, komunikacija

JEL: D83, M21

1. UVOD

Naglašavanje uloge znanja u današnje vrijeme posljedica je značajnih promjena u razvitku moderne ekonomije. Ekonomiju 21. stoljeća karakteriziraju stalne i brze promjene, a gospodarske subjekte današnjice sve oštija konkurencija u heterogenom i globalnom okruženju. „U takvim uvjetima ekonomija znanja stavlja u svoje središte čovjeka s njegovim znanjem kao strateškim razvojnim resursom—Đragičević, M., 2002., str.5).

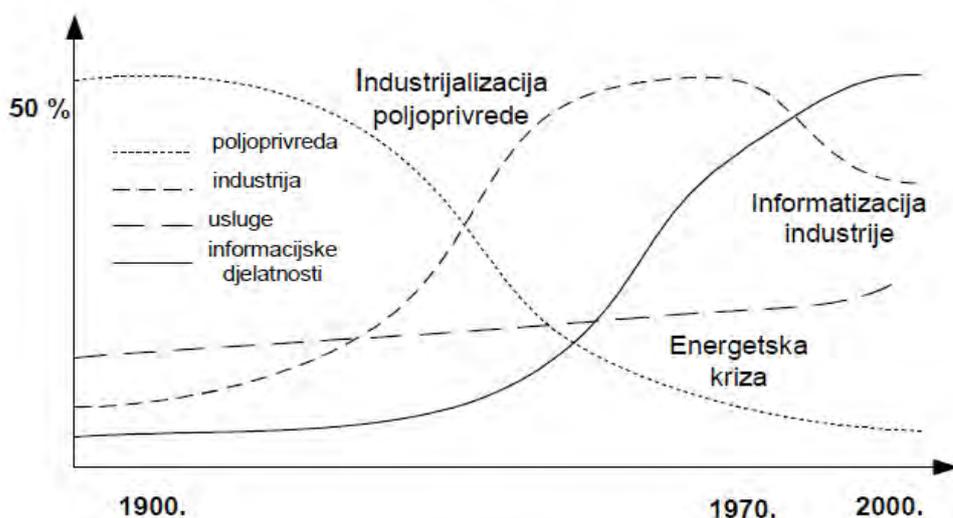
U doba industrijske ekonomije ljudsko znanje prilagođavalo se radu strojeva, proizvodnih procesa i proizvodima, a glavna zadaća ljudskog znanja bila je u funkciji povećanja produktivnosti ljudskog rada. Nositelje industrijske ekonomije predstavljale su velike korporacije čije su osnovne

¹Visoka poslovno-tehnička škola Doboj, Ozrenskih srpskih brigada 5a, Doboj, Bosna i Hercegovina, e-mail: adrijana.nikic@os.t-com.hr

karakteristike činile masovna proizvodnja proizvoda i težnja stalnom rastu opsega proizvodnje, koja je značila ugradnju velikih količina materijala u proizvode. Fokus je bio na izgradnji infrastrukture i tvornica, dakle na materijalnim i opipljivim resursima. U današnje vrijeme, kad ponuda znatno premašuje potražnju, svako povećanje proizvodnje usmjereno je povećanju znanja i informacija koje se ugrađuje u proizvode. Takvi se proizvodi danas smatraju kvalitetnim proizvodima, odnosno, proizvodima s dodanom vrijednosti. Suvremeni poslovni subjekti sve više prodaju informacije i znanje, a manje sirovine i materijale. Materijalne i opipljive resurse zamjenjuju neopipljivi. Današnji gospodarski subjekti sve učinkovitije koriste temeljne resurse poslovanja, a to su prije svega informacije i znanja vlastitih uposlenika.

Prijelaz iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja obilježen je s nekoliko važnih koraka: sve je veća uloga informacija kao poslovnog resursa, a informacijska i komunikacijska tehnologija postaju važnim dijelom infrastrukture poduzeća. Navedeno se može potvrditi na primjeru najrazvijenih društava današnjice ako se promatra povijesni razvitak dominantnih djelatnosti, onih kojima se bavila većina aktivnog stanovništva, kao što prikazuje slika broj 1.

Slika 1.: Kretanje udjela uposlenika po gospodarskim granama u SAD („Informacijsko doba—2009.).



Početkom 20. stoljeća nešto više od 50 posto radno sposobnog stanovništva aktivno je u poljoprivrednom sektoru, da bi danas pao na svega nekoliko postotaka. Ovo razdoblje predstavlja tzv. poljoprivredno društvo. Do sedamdesetih godina prošlog stoljeća udio uposlenika u industriji naglo raste, nakon čega slijedi njegov pad što je povezano s visokom produktivnošću i informatizacijom industrije. Ovo se razdoblje naziva industrijsko društvo. U današnje vrijeme, više od polovice uposlenika u najrazvijenijim zemljama svijeta radi na tzv. informacijskim djelatnostima, a udio inovativnih zanimanja raste. „Vrijednosti se danas stvaraju produktivnošću i inovacijama, pa su znanje i informacije temeljene na znanju postali glavni resursi poslovanja—(Brusko, Z., 2002., str.114). Ovo se razdoblje obilježava kao informacijsko društvo ili društvo znanja.

Bitna sastavnica suvremenog poslovanja jest i odnos poduzeća prema kupcima. Naime, danas su kupci glavni čimbenici poslovanja koji nameću uvjete poslovanja, pa samo kvalitetni proizvodi s dodanom vrijednosti imaju dobre izgleda na tržištu. Stoga se pred poduzeća nameće potreba kontinuiranog

stvaranja novog znanja. Tako znanje postaje ključno konkurentsko oruđe nove ekonomije, jer glavni izvor konkurentске prednosti predstavlja kvaliteta.

Dakle, današnje moderno tržište usmjerava se na potražnju, stvaranje i pohranjivanje novih znanja. U poduzećima znanje nije sadržano samo u dokumentima ili bazama podataka, već je dio organizacijskih procesa, rutina, te organizacijske kulture.

2. Novi organizacijski izazovi

Osnovno obilježje današnjeg poslovanja je kontinuirano generiranje i „zasipanje”—poslovnih subjekata velikim količinama podataka i informacija, bilo da se radi o eksternim – onim koji dolaze iz okoline ili onim koji nastaju unutar poslovne organizacije, u internim procesima. Isto tako, bez obzira na veličinu ili područje djelovanja organizacije, svaka poslovna aktivnost popraćena je informacijama. Kako su informacije neizostavljivi dio poslovanja današnjice, njihove izvore, protok, obradu, distribuciju i druge aktivnosti ne treba prepustiti slučaju nego pomno izvršavati. Porast učinka računara i kapaciteta memorije omogućava obradu sve većih količina informacija s naglaskom na sve boljoj komunikaciji s kupcima, dobavljačima, uposlenicima, javnosti, državom. Upravo zbog velike količine i dostupnosti različitim podacima i informacijama, javljaju se i određene poteškoće. Prema istraživanjima, „zaposleni u SAD-u 25 posto svog vremena potroše na traženju zapisa i informacija—(Benchmarking Consulting International White Paper, 2002.), a 80 posto ukupnih svjetskih podataka je nestrukturirano s tendencijom rasta. Nameće se zaključak da se današnje organizacije susreću s velikim brojem dostupnih podataka i informacija kojima je teško upravljati, prije svega, zbog njihove količine i nestrukturiranosti.

S druge strane, pritisak na tvrtke za povećanjem kvalitete poslovanja je svakodnevica. Kupac, kao središte lanca vrijednosti, zahtijeva sve kvalitetnije proizvode kako bi povećao svoja očekivanja. Pored toga, proces implementacije znatno je ubrzan. Vrijeme od ideje do dostupnosti proizvoda na tržištu postalo je zanemarivo maleno. Produktivnost kvalitetnih dobara brzo se očituje. Samo radi usporedbe, „utjecaj električnog motora, koji je bio uveden godine 1880., na proizvodnost osjetio se tek u dvadesetim godinama 20. stoljeća, tj. s odmakom od 40 godina—(Mesarić. M., 2005., str.399). Danas su sve životne faze proizvoda kao i utjecaj inovativnih rješenja puno brže i dinamičnije. Može se reći da današnje organizacije moraju udovoljiti zahtjevima sve izbirljivijeg kupca koji očekuje visoku kvalitetu kao normalan standard u što kraćem roku.

Ove navedene činjenice suočavaju menadžment organizacije s velikim naporima i brojnim izazovima. Kako produktivno iskoristiti implicitno znanje uposlenika unutar organizacije? Kako potrebne informacije dostaviti ljudima koji imaju znanje i sposobnosti koristiti ih kako bi najbolje ostvarili organizacijske ciljeve? Kako znanje pretvoriti u kvalitetu? Odgovore na ova i slična pitanja nije jednostavno definirati, ali su kolaboracijski sustavi u njihovom pronalaganju često neophodni.

3. Kolaboracijski sustav

Kolaboracijski sustav čine razni softverski alati koji, prije svega, omogućavaju zajedničko djelovanje između prostorno, ali djelomično i vremenski, različito raspoređenih korisnika. Posebno mjesto među kolaboracijskim sustavima zauzimaju aplikacije za održavanje virtualnih sastanaka (engl. Electronic meeting system). Za razliku od tradicionalnih načina sastajanja i kolaboracije, virtualni skupovi nose određene prednosti ali i nedostatke.

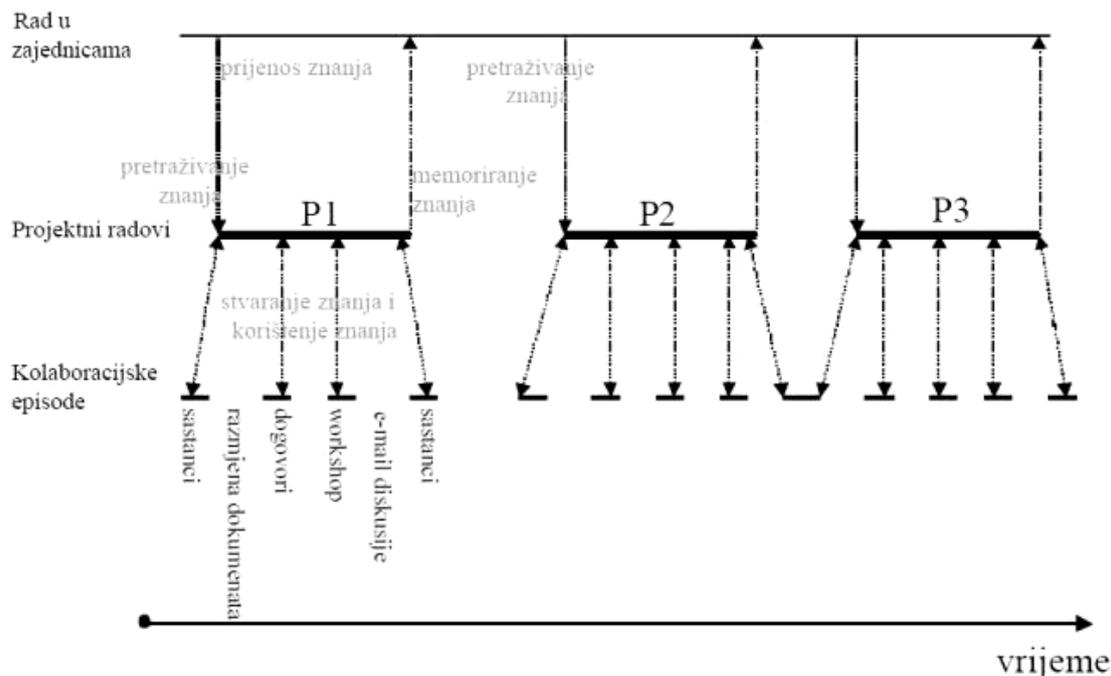
Tradicionalni skupovi su po broju sudionika i po samom trajanju često ograničeni. Oni zahtijevaju da se svi sudionici nalaze u isto vrijeme na istom mjestu. U slučaju većih poslovnih zahvata, kao što su projekti, raste i broj sudionika. Što je veća radna skupina, kooperacija i koordinacija se teže oblikuju. Ova su ograničenja znatno blaža kod virtualnih skupova zbog odgovarajuće softverske potpore. Uporaba aplikacija chata, gdje se u isto vrijeme više sudionika može javiti za riječ, samo je jedno od praktičnih rješenja virtualnih skupova. Bitan nedostatak tradicionalnog skupa jeste i prostorna ovisnost. Troškovi putovanja i uz njih vezani oportunitetni troškovi mogu biti značajna stavka poslovnih izdataka.

Virtualni skupovi pružaju mogućnost korištenja i dodatnih informacija za svakog korisnika kao što su osobni podaci korisnika, podaci o poduzeću, ranije ostvareni projekti i rezultati i druge informacije relevantne za neku temu, što je kod tradicionalnih skupova moguće uz samo veoma mnogo dodatnog truda i vremena. Pored navedenih, očiglednih prednosti koje nude virtualni načini sastajanja, potrebno je navesti i njihove nedostatke. Virtualne sastanke nije moguće realizirati bez odgovarajuće softversko-hardverske potpore. Korištenje određenih tehnoloških rješenja ima za posljedicu visoke troškove u obliku odgovarajuće infrastrukture, licencija i kadrovskog obučavanja sudionika diskusije. Glavni nedostatak svakako je gubljenje informacija do čega dolazi zbog izostanka komunikacije licem u lice.

3.1. Kolaboracija i procesi znanja

Kolaboracijski sustavi današnjice služe za prijenos informacija i znanja među članovima organizacije i njihovu pohranu. „Suradnja unutar poduzeća može se opisati kroz tri različite razine: kolaboracijske epizode, projektne radove i rad u zajednicama—(Schwabe, G. 2008).

Slika 2. Vrste suradnje i procesi znanja („Kooperationssysteme und Wissensmanagement—2008., modificirano



Najnižu razinu suradnje i razmjenu znanja i informacija u organizaciji predstavljaju kolaboracijske epizode. One obuhvaćaju aktivnosti svakodnevnog toka poslovanja: sastanci i dogovori uposlenika, razmjena dokumentacije, e-mail diskusije, workshop i dr. Kolaboracijska epizoda je kratkog vremenskog vijeka, ona traje od nekoliko minuta do nekoliko sati. Ovaj oblik organizacijske suradnje nalazimo u svim poslovnim fazama tvrtke, bez obzira na njezinu veličinu ili djelatnost, a ona uvijek prethodi nekom većem organizacijskom procesu ili zahvatu, kao što su, prije svega, projekti. Sljedeća karakteristika suradnje u okviru kolaboracijskih epizoda jest i to da su članovi skupine istodobno prisutni (sinkronski rad), a obično se javljaju u varijanti manje skupine.

Projektni radovi čine drugu, višu razinu suradnje i razmjene znanja u organizaciji. „Projekti predstavljaju jedinstvene operacije s konačnim trajanjem, a sastoje se od većeg broja povezanih aktivnosti—(Čerić, V., 2004., str.). Mogu trajati tjednima, mjesecima ili čak godinama, a pri tome su uvijek orijentirani nekom konkretnom cilju. Kako bi se cilj realizirao, sastavlja se stručni tim i pripremaju potrebni resursi. S ostvarenjem zadanog cilja, tim se raspušta, a informacijski i drugi resursi stavljaju na raspolaganje za druge, sljedeće projekte. Iako uposlenici stečena iskustva i znanja unose u nove projekte, dio informacijskog materijala se gubi ukoliko dođe do izostajanja dokumentiranja. Samo dokumentiranje unutar tvrtke predstavlja dugotrajan i složen proces zapisivanja i obrazlaganja svake pojedine aktivnosti, poduzetih mjera, načina rješavanja eventualnih neplaniranih poteškoća, opisivanja korištenih informacijskih i drugih resursa. Dokumentiranje zahtijeva potporu odgovarajuće IT-e, a od velikog značaja može biti kod poduzeća čija proizvodnja nije serijskog tipa, nego je namijenjena konkretnom, specifičnom kupcu.

Rad u zajednicama (poznat i pod nazivom zajednice prakse ili stručne zajednice) predstavlja najvišu razinu kolaboracijske suradnje i razmjene znanja u poduzeću. One povezuju osobe koje su zainteresirane za određenu temu, koje rade na sličnim organizacijskim procesima ili u istim strukama. Za razliku od projektnih timova, zajednice prakse nemaju zajedničke ciljeve i zadaće, nego samo zajedničke interese. Ljude koji se nalaze u ovim zajednicama povezuje strast prema struci, altruizam, želja za novim znanjem i učenjem. Zajednice prakse svojim djelovanjem stvaraju zajednički identitet što je ujedno i inspiracija za djelovanje i motivacija za sudjelovanje njezinih članova. Njihovo trajanje nije određeno, one djeluju sve dok njihove članove povezuje zajednički interes. Cilj je, prije svega, ostvariti iskrenu komunikaciju, bez unaprijed određenog njezinog toka i aktivno slušanje drugih. Sve navedeno vodi ka višestranom sagledavanju problema, poticanju kreativnog razmišljanja i učinkovitijem zajedničkom radu. Rad u zajednicama danas se ostvaruje uglavnom virtualnim putem uz pomoć kolaboracijskih alata. Kolaboracijski alati obično nude mogućnost pohrane i skladištenja dobivenih rezultata i analiza, te ih je moguće koristiti i za druge poslovne aktivnosti i projekte. Softver, u ovome slučaju, preuzima proces dokumentiranja.

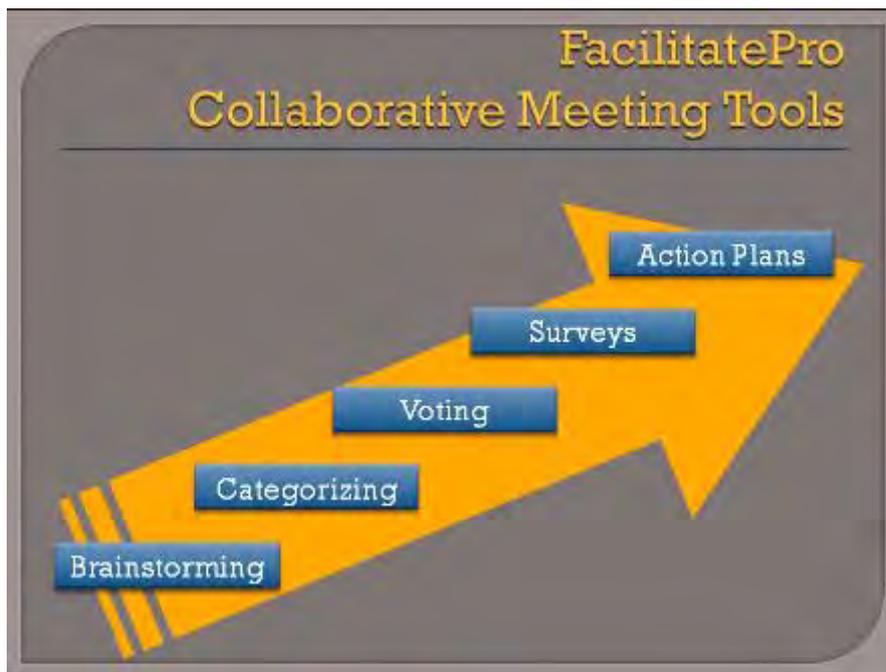
3.2. Case study – FacilitatePro Collaborative Meeting Tools

Facilitate je američka tvrtka koja se dugi niz godina bavi softverskim dizajnom visokih performanci. Strateški cilj kompanije jest preuzeti vodeću ulogu u razvitku i stvaranju najsuvremenijih kolaboracijskih sustava koji su potpora radnim zajednicama i timskom radu. Naročitu pozornost tvrtka posvećuje razvitku brainstorminga i virtualnih sastanaka.

FacilitatePro Collaborative Meeting Tools su alati tvrtke Facilitate, a služe za održavanje virtualnih sastanaka. Sustav se provodi kroz pet osnovnih faza, kao što prikazuje i slika broj 3.:

1. prikupljanje ideja kroz brainstorming,
2. kategoriziranje prikupljenih ideja,
3. vrednovanje prikupljenih ideja,
4. analiza dobivenih rezultata,
5. izrada plana djelovanja.

Slika 3. Faze FacilitatePro sustava (www.facilitate.com)



Prolazeći kroz nabrojane faze, organizacije potiču razvitak kreativnog mišljenja, prije svega kroz brainstorming. Broj istodobnih sastanaka i veličina diskusijske skupine nisu ničim ograničeni, a postiže se jednaka učinkovitost kako u sinkronom tako i u asinkronom okruženju. Pristup organizacijskim podacima i informacijama, njihovo dokumentiranje i arhiviranje su jednostavni i brzi postupci koje realizira sam softver, a sam korisnik ne mora poznavati HTML. Odluke se donose s visokim konsezusom.

4. ZAKLJUČAK

Ekonomske se vrijednosti mijenjaju. Ekonomski se razvitak u prošlosti temeljio na materijalnim vrijednostima, kao što su izgradnja tvornica, postrojenja, infrastruktura. Suvremena ekonomija okreće se nematerijalnim vrijednostima, kao što su image, odnosi s kupcima, robne marke, iskustva u poslovanju, znanje i sposobnosti vlastitih uposlenika.

Nove vrijednosti donose i nove organizacijske izazove. Stvaraju se potrebe za rješenjima koja će olakšati suradnju i komunikaciju meĎu poslovnim subjektima, bez obzira na vremenske i geografske distance. Jedan od takvih sustava jesu kolaboracijski alati koji sluĝe za komunikaciju i suradnju poslovnih subjekata koji su prostorno, ali i djelomiĉno i vremenski različito rasporeĉeni. Posebno mjesto meĎu kolaboracijskim sustavima zauzimaju aplikacije za održavanje virtualnih sastanaka. Stoga treba biti otvoren prema mogućnostima koje nudi suvremena informacijska tehnologija jer se samo tako moĝe napredovati u globalnoj trĝišnoj utakmici.

SUMMARY

“The basic economic resources are no longer natural resources, labour or capital, but knowledge”, said Peter Drucker, the founder of modern management. Highlighting the role of knowledge is a consequence of significant changes in the development of the modern economy - the knowledge economy. Economic development in the past was based on material values, as well as the construction of factories, plants, and infrastructure. The new, modern economy puts the focus on intangible inputs, such as image, customer relations, branding, business experience, knowledge and abilities of employees. Intangible business resources suppress tangible ones.

Employees of a company are the key success factor of today, because they are the ones who create knowledge, to promote its exchange, dissemination and development. To better understand this, it is of utmost importance to identify the exchange of knowledge and information among employees. According to estimates, between 50 and 95 percent of implicit and explicit knowledge is transmitted via verbal communication. In fact, most of the knowledge is lost and remains unused. Thus, the organization uses only about 20 percent of their organizational knowledge. In today's global game, it is as much untapped knowledge to find and retain, and transform it into competitive advantages.

The knowledge as a source of a competitive advantage puts numerous challenges before organizations. It creates a need for solutions that will facilitate cooperation and communication among businesses as a prerequisite for creating, sharing, dissemination and development of knowledge. Organizational cooperation and communication must take place continuously, regardless of the time and geographical distance. One of the potential tools of the modern age is certainly a collaboration system, whose basic value is continuous communication and organizational cooperation. The aim is to point out the possibilities offered by modern products, information and communication technologies. They are now a condition for progress in a global competition.

Keywords: *collaboration system, organization, knowledge, communication*

LITERATURA:**Knjige:**

1. Brusko, Z. u Sundać, D. i suradnici: „Znanje – temeljni ekonomski resurs—, 2002., Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka.
2. Čerić, V., Varga, M. „Informacijska tehnologija u poslovanju—, 2000., Element, Zagreb.
3. Dragičević M. u Sundać, D. i suradnici: „Znanje – temeljni ekonomski resurs—, 2002., Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka.

Časopisi:

4. „Benchmarking Consulting International White Paper—, Bank System & Technology, 2002.
5. Mesarić, M., 2005. „Informatička revolucija i njezin utjecaj na stvaranje informatičke, mrežne, globalne ekonomije – analiza Manuela Castellsa—, Ekonomski pregled br.56, Zagreb

Internet:

6. <http://www.facilitate.com> (pristup 15.06.2011.).
7. „Informacijsko doba—, Ekonomski fakultet Split, Split. Dostupno na <http://www.efst.hr> (pristup 15.05.2009.).
8. Schwabe, G. „Kooperationsysteme und Wissensmanagement—, Schweiz. Dostupno na <http://www.ifi.uzh.ch> (pristup 07.11.2008.).

Dr. sc. Ruđica Butigan¹

Dr. sc. Domagoj Hruška²

Dr. sc. Tomislav Baković³

POSLOVNE STRATEGIJE HRVATSKIH PODUZEĆA U UVJETIMA KRIZE

SAŽETAK

Glavni cilj ovog rada bio je istaknuti uspješne primjere otpornih hrvatskih menadžera koji su uspjeli prebroditi izazove nepovoljnog okruženja. Pitanja koja su ovim radom odgovorena su:

Kada se i kako ekonomska kriza očitovala u poslovanju poduzeća u Hrvatskoj; Što su menadžeri najviše morali mijenjati u svom ponašanju i djelovanju poduzeća od prvih početaka krize do danas u područjima: tržišta, radne snage te rukovođerja i upravljanja; Koje su najvažnije posljedice tih promjena na ključne funkcionalne jedinice poduzeća; Koje ključne poslovne poteze trebaju učiniti menadžeri poduzeća za ostvarenje/osvajanje novih tržišta u zemlji i inozemstvu te koje bi bile temeljne pouke sadašnje ekonomske krize za održive poslovne strategije poduzeća u Hrvatskoj u novim (post-kriznim) okolnostima. Istraživanje je provedeno kvalitativnom metodom, putem dubinskih intervju s 13 hrvatskih menadžera. Glavni rezultati istraživanja otkrivaju kako su uspješna poduzeća poduzimala istovremeno i aktivnosti za smanjivanje troškova u svrhu očuvanja resursa i proaktivne razvojne strategije u svrhu generiranja većih prihoda. Iako menadžeri zagovaraju smanjivanje troškova za vrijeme recesije, u istoj mjeri zagovaraju i aktivnosti za osvajanje novih tržišta, razvoj novih tehnologija i uvođerje novih proizvoda. Kao najvažniju razvojnu strategiju menadžeri izdvajaju strategiju tehnološkog poboljšanja proizvoda, osvajanja tržišne niše te izlaska na nova tržišta.

Ključne riječi: razvojne strategije, kriza, Hrvatska

1. UVOD

Krize predstavljaju i prijetnju i priliku za poslovanje poduzeća, a njihova priroda i intenzitet utjecaja ovisi o prirodi i korijenu krize. Prema Kotleru i Caslioneu (2010) doba krize i recesije se smatra kao doba turbulencije i nove normalnosti. Kitching i suradnici (2010) ističu dva različita načina ponašanja poduzeća u krizi i recesiji. Prvi je otpornost – poduzeća mogu preživjeti, napredovati jer su fleksibilni u prilagođavanju resursa, procesa, cijena i proizvodnje; drugi je ranjivost – poduzeća su vrlo osjetljiva

¹ Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb, Hrvatska; e-mail: rbutigan@efzg.hr

² Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb, Hrvatska; e-mail: dhruska@efzg.hr

³ Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb, Hrvatska; e-mail: tbakovic@efzg.hr

na eksterne šokove, uspješnost im opada kao i BDP. Tijekom teških ekonomskih vremena u hrvatskoj javnosti često se ističu primjeri ranjivih poduzeća koji su ili na rubu propasti ili su se ugasili na tržištu.

2. Teorijski okvir

Kriza (grč. *krisis*) znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu (Osmanagić, 2007, str. 12.). Globalna gospodarska kriza nije zaobišla ni Hrvatsku. Dio gospodarskog rasta ostvaruje se na temelju inozemne potražnje, a ona je smanjena zbog gospodarske krize inozemnih poslovnih partnera. Drugi dio gospodarskog rasta ostvaruje se na temelju domaće potražnje, koja je smanjena zbog manje osobne potrošnje. Glavni izvor gospodarskog rasta u Hrvatskoj je domaća potražnja, temeljena na rastu osobne potrošnje i investicija. Stopa rasta osobne potrošnje (60% BDP), više utječe na rast BDP-a. Smanjenje inozemne i domaće potražnje je smanjilo BDP Hrvatske 6,7% u prvom tromjesečju i 6,3% u drugom 2009. godine. Primjerice, stopa rasta osobne potrošnje je 2007. godine bila visokih 6,2% (www.hnb.hr).

Istraživanja su pokazala kako potrošači mijenjaju svoje ponašanje i stavove tijekom recesije i poduzeća moraju na vrijeme prepoznati promijenjene preferencije kupaca i naći način kako ih zadovoljiti (Hampson i McGoldrick, 2011., Koksal i Ozgul, 2007.). Recesija ne utječe na sva poduzeća na jednak način, u isto vrijeme i s jednakim posljedicama na poslovanje. Priroda i trajanje recesijskih utjecaja, kao i odgovori poduzeća na iste variraju. Neka poduzeća bilježe pad prodaje i marži, druga rast prodaje i tržišnog udjela, a neka ne bilježe značajne posljedice na poslovanje (Kitching, Smallbone i Xhenti, 2010.). Kakve će posljedice recesija imati na pojedino poduzeće, ovisi o načinu na koji je poduzeće vlastitim snagama uspjelo održati ili izgraditi konkurentsku prednost. Ona poduzeća koja prepoznaju krizu kao šansu, najčešće doživljavaju recesiju kao priliku za rast, investiranje i preuzimanje slabijih konkurenata (Srinivasan, Rangaswamy i Lilien, 2005.).

3. Istraživanje poslovnih strategija hrvatskih poduzeća u uvjetima krize

Glavni cilj ovog rada je istaknuti uspješne primjere otpornih hrvatskih menadžera koji su uspjeli prebroditi izazove nepovoljnog okruženja. Putem dubinskih intervjua s 13 donositelja strateških odluka iz poduzeća u RH, odgovorit će se na slijedeća pitanja:

- Kada se i kako ekonomska kriza očitovala u poslovanju poduzeća u Hrvatskoj
- Što su menadžeri najviše morali mijenjati u svom ponašanju i djelovanju poduzeća od prvih početaka krize do danas u područjima: tržišta, radne snage te rukovođenja i upravljanja
- Koje su najvažnije posljedice tih promjena na ključne funkcionalne jedinice poduzeća
- Koje bi bile temeljne pouke sadašnje ekonomske krize za održive poslovne strategije poduzeća u Hrvatskoj u novim (post-kriznim) okolnostima
- Koje ključne poslovne poteze trebaju učiniti menadžeri poduzeća, a koje drži za ostvarenje/osvajanje novih tržišta u zemlji i inozemstvu

Za ispitivanje vlasnika i menadžera o razvojnim strategijama koje su primijenili kako bi se i nakon što je gospodarstvo ušlo u recesiju nastavili uspješno poslovati odabrana je primarna metoda kvalitativnog istraživanja. U tom okviru, u razdoblju između kolovoza i rujna 2011. godine obavljani su dubinski

intervjui s vlasnicima 13 hrvatskih preraĉivaĉkih poduzeća.⁴ Razlog odabira preraĉivaĉke industrije je u njihovoj izvoznoj orijentiranosti. Kao izvoznici, ta poduzeća su meĉu prvima osjetila dolazak ekonomske krize u Hrvatsku i oĉekivanja struĉnjaka su da će se iz njihovog poslovanja vidjeti dolazak faze oporavka gospodarstva.

Dubinski intervju, kao metoda ispitivanja, izabran je kako bi se dobili opširni, duboki i detaljni odgovori o razvojnim strategijama u razdoblju krize, te kako bi se što bolje razumio naĉin na koji su menadžeri prilagodili strategije recesijskim uvjetima na trĉištu. Takav tip intervjuja omogućava najveću fleksibilnost, a ispitanici su u svojim odgovorima nesputani i slobodni (Tkalac Verĉić i sur., 2010.).

Uzorak struĉnjaka koji su sudjelovali u intervjuima namjerni je uzorak koji je uključio različite vrste poduzeća s različitim razinama uspjeha tijekom razdoblja krize.

Tablica 1. Opis uzorka poduzeća

	Intervjui
VRSTA PODUZEĆA	
Mikro (<10 zaposlenih)	
Mali (10-49 zaposlenih)	4
Srednji (50-249 zaposlenih)	4
Veliki (>250 zaposlenih)	5
INDUSTRIJA PODUZEĆA	
Metalopreraĉivaĉka	5
Drvopreraĉivaĉka	3
Proizvodnja namještaja	5
GODINA OSNIVANJA PODUZEĆA	
Prije 1990 god.	6
Od 1991 do 1995	5
Poslije 1995	2
PRIHOD PODUZEĆA U 2010.	
do 1 mil kuna	1
1 do 5 mil kuna	-
5 do 10 mil kuna	2
10 do 20mil kuna	2
20 do 50mil kuna	1
50 i više mil kuna	7
N	13

Izvor: autori rada

Ispitana poduzeća obuhvaćaju kategorije i malih (4) i srednjih (4) i velikih poduzeća (5). Sva poduzeća pripadaju preraĉivaĉkoj industriji, s tim da je 5 poduzeća iz metalopreraĉivaĉke, 3 drvopreraĉivaĉke a 5 iz industrije proizvodnje namještaja. Prema godini osnivanja poduzeća 6 ih je osnovano u prije 1990. godine, 5 u razdoblju od 1991 – 1995 i 2 poduzeća iz uzorka su osnovana poslije 1995. godine. Prema razini prihoda, u uzorku dominiraju poduzeća s prihodom iznad 50 mil. kuna. Iako je uzorak od 13 menadžera skroman, ostvarena struktura je ipak dostatna za uvid u razvojne strategije u uvjetima krize. Srednja i velika poduzeća zapošljavaju veliki broj radnika i njihov ne/uspjeh znaĉajno utjeĉe na društveni i ekonomski sustav. Budući da je istraĉivanje anonimno, poduzeća će biti oznaĉena

⁴ „Ova je rad nastao u okviru projekta Nove ekonomske elite, institucije i prostorna ovisnost strategija razvitka (194- 1941535-1506), kojega financira Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa RH te uz pomoć Zaklade Konrada Adenauera iz Zagreba.“

brojevima od 1 do 15. Profili poduzeća koji su sudjelovali u kvantitativnom istraživanju nalaze se u predhodnoj tablici.

3.1. Utjecaj ekonomske krize na poslovanje poduzeća

Pogoršano makroekonomsko okruženje u razdoblju recesije ne utječe na poduzeća na isti način, u isto vrijeme niti s istim posljedicama na rezultat poduzeća. Priroda i trajanje utjecaja recesije na pojedino poduzeće, kao i odgovori poduzeća na krizu su različiti. Tako i sudionici ovog istraživanja nisu u jednakoj mjeri niti u isto vrijeme bili pogođeni krizom.

Iz navedenog istraživanja zaključuje se kako je kriza najviše pogodila poduzeća polovinom 2008. godine i početkom 2009. godine, te da je većina poduzeća pri tome osjetila negativne posljedice. Isto tako prepoznaje se, iako u malom broju (3), dio onih poduzeća koji nisu bili pogođeni nepovoljnim uvjetima u okruženju, nego naprotiv, u vrijeme krize doživjeli prosperitet. Ispitanik 6. „*Primijenili smo vlastita znanja i razvili tehnološke inovacije. Napravili smo vlastite izume i proširili suradnju sa svjetskim kompanijama.*“

Očito je da su krizna razdoblja u Hrvatskoj istovremeno i prijetnja i prilika za uspješno poslovanje.

Tablica 2. Utjecaj krize na ispitana poduzeće

Kako je kriza utjecala na Vaše poduzeće?	
1.	Pad likvidnosti
2.	Pad potražnje sa ino tržišta na kojem smo prisutni 80%.
3.	Smanjenje narudžbi
4.	Pad likvidnosti
5.	Pad likvidnosti, smanjenje narudžbi
6.	Primijenili smo vlastita znanja i razvili tehnološke inovacije. Napravili smo vlastite izume i proširili suradnju sa svjetskim kompanijama.
7.	Smanjen broj narudžbi; period između dobivanja narudžbe i isporuke se dodatno skratio jer su kupci do posljednjeg trenutka čekali s narudžbama, a tada su robu uvijek trebali vrlo hitno
8.	Smanjenje prihoda
9.	Nama je „core business—uredski namještaj. Poduzeća koja uđu u krizu gledaju na smanjenje troškova koje mogu ubaciti i prolongirati na duži period tako da je nas kriza još jače pogodila nego neke druge koji nisu bili orijentirani na poduzeća. Tako da smo mi imali vrlo drastično smanjenje narudžbi i to preko noći.
10.	Pad likvidnosti
11.	Nakon pada prodaje stanova, došlo je do manje potražnje za namještajem. Istovremeno je došlo do spuštanja cijena i to nam je bio dvostruki udar. Manje smo prodavali po nižoj cijeni.
12.	Kontrola troškova, odustajanje od planiranih investicija, smanjenje broja zaposlenih, plaća, odustajanje od bojičnica i uskrsnica.
13.	Smanjenje narudžbi

Izvor: autori rada

Na pitanje kako se ekonomska kriza očitovala na poslovanje, gotovo svi ispitanici ističu smanjenje prihoda, smanjenje proizvodnje i izvoza kao glavne posljedice krize. Tako je *Poduzeće 3* krajem 2010. godine imalo 15 posto manji izvoz i 30 posto manju proizvodnju u odnosu na prethodnu godinu. *Menadžer poduzeća 13* ističe: „U 1/2 2008. godine već smo mogli primijetiti naznake da će se nešto događati. Vrlo brzo, nakon polovice 2008. godine narudžbe su smanjene tako da su izvoznici prvi osjetili krizu. Međutim, u Hrvatskoj se kriza negirala i vladala je nevjerica koja je trajala još godinu dana.“

3.2. Promjene u ponašanju menadžera u poslovanju u područjima radne snage te rukovođenja i upravljanja

Vanjsko okruženje u ozračju recesije pred poduzeća stavlja nove izazove. Pojavljuju se nove tržišne prilike i prijetnje koje je potrebno pravovremeno identificirati te alocirati resurse na način da poduzeće vlastitim snagama nadvlada slabosti.

Tablica 3. Promjene u ponašanju menadžera

Promjene u ponašanju menadžera	
1.	U prvom kvartalu smo povećali zalihe, na mjesečne količine i time smo iscrpili veliku rezervu likvidnosti koju smo imali. U drugom kvartalu smo počeli ciljano koristiti godišnje odmore, u trećem kvartalu smo sa sindikatom sklopili ugovor o privremenom smanjenju svih plaća za 20%. Radnicima je pružena mogućnost da rade 20% manje produktivno, mogu raditi par sati manje, mogu petak ne raditi. U zadnjem kvartalu su nam se narudžbe počele vraćati na neke stare razine. Vratili smo plaće, ali krizni menadžment još uvijek traje. Troškovi su centralizirani, svaki dan imamo kontrole marginalnih troškova što je dovelo do autokontrole.
2.	prva faza - otpuštanje radnika, smanjivanje troškova, racionalizacija, restrukturiranje; druga faza - ulaganje u nove proizvode, nova tržišta, nove kupce, znanje, dizajn, marketing, novu tehnologiju i informatiku
3.	restrukturiranje strukovnog kadra, tražili ili nova tržišta, izgradili novu tvornicu, tražili nove segmente i inovirali postojeće proizvode
4.	napravili smo novu organizaciju, uspostavili kontrolu nad troškovima. Htjeli smo zadržati zaposlenost i podići radni intenzitet, radnici su morali biti produktivniji i više proizvoditi, napravili smo plan za 2009 sa 12 mjera i strateškim odrednicama iz 2008. Primijenili smo dva pristupa: na unutarnjoj razini smo rezali troškove na svim razinama, proveli novu organizaciju, optimizirali prodajne resurse i proizvodne procese i procedure, pojačali smo kontrolu, išli smo na optimizaciju, redizajn, nova konstrukcijska rješenja i na vanjskoj razini tražili nove kupce.
5.	kolektivno smanjenje plaća u tri navrata, 1 - 10% samo menadžeri, nakon toga u dva navrata svima 15%. Otpuštanja nije bilo. Sada radimo novu organizacijsku shemu, tražimo nova tržišta, uvodimo poticaje za prijevremenu mirovinu.
6.	povećali broj zaposlenih, stvarali nove proizvode uz partnere koji imaju svoje interese
7.	krizni period je vrlo brzo nestao jer nismo mijenjali poslovnu politiku, cijene smo malo snizili, ali nikada nismo išli za idejom da budemo najjeftiniji, nego što je moguće više kvalitetniji. Skratili smo rokove isporuke i poboljšali kvalitetu usluge.
8.	ukidanje maloprodajnih salona
9.	Mi smo se preorganizirali smo se po pitanju ciljane skupine-segmenata naših kupaca. Obratili smo se i drugom tržištu, osim uredskog namještaja koji smo već prije ugrađivali cijelo vrijeme smo i to na neki način njegovali. Trebalo je i vremena da se to realizira, da napravimo više posla i ugovora na tom području. Pokušaj je bio na pojačanjima i akcijama na izvozu.
10.	pronašli smo nove kupce vani
11.	fokus na kvalitetu i kvalitetne mehanizme, ponudili smo više od konkurencije po istim cijenama
12.	smanjili cijene usluga u segmentu proizvodnje, odustali od nastupa na sajmovima, otpustili 50 zaposlenih (286 na početku 2010 i 239 na kraju 2010)
13.	potražili smo nova inozemna tržišta

Izvor: autori rada

S obzirom da se poduzeća mogu na različite načine prilagoditi recesijskim uvjetima, menadžeri su bili upitani što su najviše morali mijenjati u svom ponašanju i djelovanju od prvih početaka krize u područjima radne snage te rukovođenja i upravljanja.

3.3. Promjene na području radne snage

U svim ispitanim poduzećima došlo je do promjena na području radne snage. Neki su otpuštali radnike i smanjivali plaće, neki su reorganizirali poslove, a neki su čak i zaposlili nove djelatnike. Tablica 9. prikazuje kretanje broja zaposlenika u razdoblju od 2008. do 2010. u ispitanim poduzećima.

Iz *Poduzeća 3* navode kako su reorganizirali poslove: „2010. godine otpustili smo desetak radnika, i to one nekvalificirane sa završenom osnovnom školom koji su obavljali fizičke poslove poput utovara i istovara. Preostali stručni kadar reorganizirali smo tako da su radili više poslova i to na način da su tri dana radili u proizvodnji, dva dana na poslovima utovara i istovara što prije nisu radili. Došlo je i do smanjenja plaća za deset posto ali samo na pet mjeseci u razdoblju najdublje krize, da bi se kasnije plaće vratile na pretkriznu razinu. Također, u veljači 2011. zaposlili smo još petnaest radnika.“

I u *Poduzeću 1* došlo je do otpuštanja radnika, i to za čak 26 posto u 2009. Međutim, u 2010. ponovo su zaposlili 46 radnika što predstavlja 14 postotno povećanje u odnosu na 2009. godinu. Jedino *Poduzeće 2* bilježi značajno povećanje zaposlenika i u 2008. i 2009. godini. Do navedenog povećanja došlo je zbog preuzimanja drugog poduzeća u 2009. godini. *Poduzeća 4* i *5* uspjela su održati konstantan broj djelatnika i predrecesijsku razinu plaća te su u 2010. godini zaposlili dodatnog radnika. Iz *Poduzeća 6* navode kako pojedinim radnicima koji su bili zaposleni na određeno vrijeme nisu produžili ugovor, a bili su i primorani smanjiti plaće.

Promjene rukovođenja i upravljanja

Svi menadžeri ističu kako su, u svrhu opstanka i rasta u recesiji, tražili ili nova tržišta, nove tržišne niše i nova geografska područja s ciljem osvajanja novih skupina potrošača.

Poduzeće 6, koje je specijalizirano za proizvodnju uredskog namještaja, ušlo je i na tržište rezidencijalnog namještaja za koji postoji interes i u zemljama s tradicijom u dizajniranju namještaja puno dužom i utjecajnijom nego u Hrvatskoj. Usmjerali su se na viši srednji sloj kupaca kojima nude savjetodavne usluge koje ne naplaćuju.

Iz *Poduzeća 1* navode koje promjene tržišta su uveli: „Pronašli smo svoju nišu u segmentu proizvodnje kvalitetnog namještaja za zapadnoeuropsko i svjetsko tržište ali na principu fleksibilne proizvodnje višeg srednjeg i visokog cjenovnog razreda namještaja iz masiva, bez proizvodnje bazirane na obujmu. Također, nikada u povijesti nismo imalo vlastitu maloprodajnu mrežu, ali sada i tu želimo naći novu tržišnu nišu“.

Poduzeće 3 novu tržišnu nišu pronašlo je u opremanju turističkih objekata, točnije luksuznih hotela sa četiri ili pet zvjezdica. Intenzivno tragaju i za novim inozemnim tržištima kao što su Albanija i Kosovo, a u Srbiji i Makedoniji su nedavno otvorili podružnice. *Poduzeće 4* kao novi profitabilni tržišni segment vidi opremanje javnih objekata, a šire i prodajnu mrežu po Hrvatskoj.

3.4. Posljedice promjena na ključne funkcionalne jedinice poduzeća

U nepovoljnom gospodarskom okruženju gotovo svi menadžeri su prepoznali važnost promjena u ključnim funkcionalnim jedinicama poduzeća. Većina ih je prilagodila proizvodni program, lansirala nove i/ili redizajnirane proizvode, ulagala u nove tehnologije, inovirala proizvodne procese. Neki su samo prepoznali važnost strategije izlaska na nova tržišta, a dio njih je uspješno i primijenilo navedenu

strategiju. Poduzeće koje teže prolazi kroz krizu je smanjilo proizvodni asortiman na najprofitabilnije proizvode i cijenu u skladu sa smanjenjem plaće radnika.

Tablica 4. Posljedice promjena na ključne funkcionalne jedinice poduzeća

Posljedice promjena na ključne funkcionalne jedinice poduzeća	
1.	Naš konkurentski potencijal proizlazi iz inovacija proizvodnog procesa i nižih cijena varijabilnog rada. Počeli smo koristiti vlastita poznata znanja.
2.	Zbog pada cijena na ino tržištu, pad kupovne moći, morali smo u reorganizaciju funkcije financija i marketinga
3.	Uložili smo veći napor u proizvodnju i marketing
4.	Opreznije smo vodili financije, poboljšali proizvodnju i organizacijske vještine
5.	Promijenili smo određene proizvodne procese i poboljšali marketing
6.	Individualno smo pristupili kupcima, podučavali trgovce o robi koju prodaju. Komunicirali smo prema kupcima u svrhu dokazivanja i argumentiranja zašto proizvod ima toliku vrijednost
7.	Porasla je potražnja za jeftinijim proizvodima niže kvalitete, ali su istovremeno porasli zahtjevi za dodatnim uslugama i logistikom. Morali smo poboljšati vlastitu organizaciju.
8.	Porasla su očekivanja za manjim cijenama proizvoda, smanjenje kupovne moći, odustajanje kupaca za kupovinom namještaja, čekanje boljih vremena
9.	Razvili smo poslovne odnose s kupcima, traži se niža cijena, kvaliteta ide u drugi plan...
10.	Bolje smo pripremali i provodili proizvodnju.
11.	ukinuli smo postojeće distribucijske kanale, smanjili cijene
12.	ponudili smo veću kvalitetu proizvoda/usluga za istu cijenu kao i prije krize.
13.	Napravili smo drugačiju organizaciju poslovanja

Izvor: autori rada

3.5. Ključni poslovni potezi menadžera za osvajanje novih tržišta

Istraživanje je pokazalo širok spektar različitih poteza menadžera u svrhu opstanaka i rasta na tržištu. Gotovo sva poduzeća poduzimala su istovremeno i aktivnosti za smanjivanje troškova u svrhu očuvanja resursa i proaktivne aktivnosti u svrhu generiranja većih prihoda. Iako ispitanici zagovaraju smanjivanje troškova za vrijeme recesije, u istoj mjeri zagovaraju i aktivnosti za osvajanje novih tržišta, razvoj novih tehnologija i uvođenje novih proizvoda.

Tablica 5. Ključni poslovni potezi menadžera u vrijeme krize

Ključni poslovni potezi menadžera u vrijeme krize	
1.	Povezali smo se sa zapadnim firmama. Napravili smo situaciju - proizvod je njemački, tehnologija hrvatska, plaće hrvatske i došli do 35% svjetskog tržišta i 80% europskog tržišta
2.	Prilagodili smo proizvodni program tržišnim trendovima u Europi i svijetu. Tražili smo zamjenske komponente cjenovno konkurentije naših proizvoda. Otvarali smo nove distribucijske kanale, dva maloprodajna centra na domaćem tržištu jer do sada nismo imali maloprodajnu mrežu. Fokus na višu i srednju strukturu roba, ekološke proizvode, eko namještaj, dakle nema kemije, a završna obrada je ili u vosku ili u lanenim uljima ili bojama na bazi vode. Kada se tome dodaju opremanja, mi imamo tu sigurnu nišu, mi smo je prepoznali i držimo da imamo sjajnu budućnost ukoliko dobijemo podršku monetarne politike. strateško interesno umrežavanje - zbog zajedničke nabave, prodaje, nastupa prema bankama, ino kupcima, izlaska na sajmove i povezivanje u proizvodnom segmentu (umjesto 2 kupiti ćemo 1 stroj i dogovoriti model suradnje)
3.	Traženje novih tržišta, ulaganje u nove tehnologije, lansiranje inovativnih proizvoda, poboljšanje kvalitete proizvoda, smanjivanje cijene, uvođenje promotivnih akcija (radio, tv, stručni časopisi) i ciljanih sajmovi. Krug u kojem izvozimo naše proizvode je prostor bivše Jugoslavije kojeg smo osvojili pomoću ruskog kluba. Na temelju izvoza je proširili smo svoje proizvode u Hrvatskoj. Sada se pokušavamo proširiti na tržište Albanije, ali zapreku čine previsoke cijene carina.—
4.	Optimizacija, redizajn, nova konstrukcijska rješenja proizvoda. S krizom je počeo rat cijenama i neloyalna konkurencija protiv koje se država treba boriti
5.	Smanjili smo proizvodni asortiman na najisplativije i najprofitabilnije proizvode. Cijenu proizvoda smo smanjivali kako se smanjivala cijena rada (od smanjenja plaće). Sada se na tržištu nude proizvodi ispod cijena koja nekada ne pokrije niti same sirovine. Tražimo nova tržišta, uspjeli smo u Skandinaviji, Islandu, Norveškoj, Švedskoj i u zemljama regije - Crna Gora, Albanija, Slovenija.
6.	udvostručenje proizvodnog asortimana, povećanje cijena jer s novom tehnologijom i novim proizvodima određujete cijene koje će kupci podržavati. Otvaranje novih tržišta (Južna Afrika). Sudjelovanje na sajmovima. Prepoznavanje ciljnog tržišta, poznavanje kupaca
7.	reinvestiranje zaračenih sredstava; poticati proizvodne djelatnosti
8.	traženje novih tržišta
9.	inovirali proizvode, radili na dizajnu, potražili nove segmente, nova tržišta, pojavljivanje na sajmovima, uključili se na društvene mreže, radili drugačije od konkurencije,
10.	umrežavanje, izlazak na strana tržišta, primjena novih tehnologija, dobar odnos prema zaposlenicima, primjena novih tehnologija u izradi profila prozora i vrata koji štede energiju, inovacije
11.	rad na dizajnu i promociji preko sajmovi. Razvijamo suradnju na području dizajna, mali smo pa moramo biti prepoznatljivi i drugačiji. Cijene smo snizili za 15%. Promociju imamo i u stručnim časopisima i preko interneta (atraktivno je oglašavanje preko Google-a
12.	širenje asortimana proizvoda, traženje novih tržišta u okviru postojećeg asortimana proizvoda, traženje novih tržišta
13.	pronalazak novih tržišta

Izvor: autor rada

3.6. Temeljne pouke sadašnje ekonomske krize za održive poslovne strategije poduzeća u Hrvatskoj u novim (post-kriznim) okolnostima

Na pitanje koju strategiju planiraju koristiti u budućnosti, većina menadžera/vlasnika se odlučuje na strategiju tehnološkog poboljšanja proizvoda, tržišne niše, izlaska na nova tržišta. Također prepoznaju važnost individualnog pristupa kupcima, komunikacije i fokusiranja.

Tablica 6. preporuke za održive poslovne strategije u post-kriznim okolnostima

	Preporuka za buduće poslovanje
1.	tehnološka strategija - održavati konkurentnost kombinacijom nivoa tehnologije i cijene rada i biti konkurentni od potpuno automatiziranih zemalja poput Njemačke i Japana i potpuno neautomatiziranih zemalja sa jako niskom cijenom rada kao što su Turska, Kina, Indija i Meksiko. Ako hoćemo biti konkurentni na globalnoj razini, trebamo naći takav miks.
2.	strategija tržišne niše u segmentu proizvodnje kvalitetnog namještaja za zapadnoeuropsko i svjetsko tržište. Korištenje postojećeg znanja, tehnologije, kvalitetnih sirovinskih osnova (hrasta, bukve) i osvajanje ino tržišta Europe koja traži skupi trendovski namještaj
3.	razvoj specifičnih znanja
4.	država - odrediti respektabilnu domaću proizvodnju i postaviti barijere koje dozvoljava i CEFTA i EU; menadžeri - korištenje informacija, pravovremeno planiranje i djelovanje
5.	država mora izraditi nacionalnu strategiju i smjernice razvoja
6.	znanje i marljivost kao temeljni principi. Marljivost podrazumijeva da je proizvod napravljen na vrijeme, kvalitetno i s voljom.
7.	biti podrška kupcima i dobavljačima te izgraditi partnerski odnos, samo dugoročna kvalitetna suradnja može biti rješenje za krizna vremena.
8.	traženje novih tržišta
9.	izvoz, poboljšanje kvalitete, širenje na domaćem tržištu
10.	država bi trebala pomoći u izgradnji marke proizvoda
11.	fokusiranje na srednju višu klasu, izvoz
12.	nova tržišta zemalja regije
13.	izvozna strategija

Izvor: autor rada

Iz svega navedenog zaključuje se kako menadžeri/vlasnici poduzeća u u Hrvatskoj krizu doživjeli i kao priliku za poboljšanje i inovacije proizvoda, poticaja za izlazak na nova tržišta i razvijanje kvalitetnog dugoročnog odnosa s potrošačima.

4. Rasprava

Iz navedenog istraživanja zaključuje se kako je kriza najviše pogodila poduzeća polovinom 2008. godine i početkom 2009. godine, te da je većina poduzeća pri tome osjetila negativne posljedice. Isto tako prepoznaje se, iako u malom broju (3), dio onih poduzeća koji nisu bili pogođeni nepovoljnim uvjetima u okruženju, nego naprotiv, u vrijeme krize doživjeli prosperitet.

U svim ispitanim poduzećima došlo je do promjena na području radne snage. Neki su otpuštali radnike u 2009. godini, ali su u 2010. godine ponovno pokrenuli proces zapošljavanja. Nekolicina ispitanih poduzeća je smanjivala plaće kako bi zadržali sve zaposlene djelatnike, neki su reorganizirali poslove, a neki su čak i zaposlili nove djelatnike.

Prema nekim autorima (Čengić i sur.), poduzeća se smatraju uspješnima ukoliko u vrijeme krize uspjevaju zadržati broj zaposlenih, a poduzeća rastu ako uspjevaju povećati broj zaposlenih. Iz svega navedenog može se zaključiti kako u Hrvatskoj u razdoblju krize postoje uspješna poduzeća koja su uspjela prepoznati važnost zadovoljnih zaposlenika i zadržati i/ili povećati broj radne snage.

Navedeno se slaže sa zaključkom Zehira i suradnika (2004.) koji naglašavaju kako posljedice krize mogu biti otpuštanja i smanjivanje plaća, što je značajan izazov za menadžere, koji, osim toga, moraju razmišljati i o odgodi ili napuštanju investicijskih projekata (Rao i sur., 1988.).

Svi menadžeri ističu kako su, u svrhu opstanka i rasta u recesiji, tražili ili nova tržišta, nove tržišne niše i nova geografska područja s ciljem osvajanja novih skupina potrošača. Zaključak se slaže s Angom i suradnicima koji ističu kako poduzeća moraju, u okviru općih strategija, povući se s onih tržišta na kojima nisu među najuspješnijima i usmjeriti se na ona na kojima su jaka. Ulazak na nova, profitabilna tržišta također je važna strateška opcija, posebice za ona poduzeća koja imaju poteškoća na domaćem (Rao i sur., 2008.).

Većina poduzeća je prilagodila proizvodni program, lansirala nove i/ili redizajnirane proizvode, ulagala u nove tehnologije, inovirala proizvodne procese. Neki su samo prepoznali važnost strategije izlaska na nova tržišta, a dio njih je uspješno i primijenilo navedenu strategiju. Poduzeće koje teže prolazi kroz krizu je smanjilo proizvodni asortiman na najprofitabilnije proizvode i cijenu u skladu sa smanjenjem plaće radnika.

Strategija preživljavanja tijekom kriza uključuje i povlačenje slabih proizvoda s tržišta. U takvim vremenima potrošači vode više računa o trajnosti, pa bi na to, uz ekonomičnost i funkcionalnost, trebalo posebno paziti pri razvoju novih linija. Dodatne napore valja uložiti i u istraživanje i razvoj, što se, iako je riječ o dugoročnoj strategiji, nedvosmisleno pokazalo uspješnim za dugoročni rast prodaje (Shama, 1981).

Istraživanje je pokazalo širok spektar različitih poteza menadžera u svrhu opstanaka i rasta na tržištu. Gotovo sva poduzeća poduzimala su istovremeno i aktivnosti za smanjivanje troškova u svrhu očuvanja resursa i proaktivne aktivnosti u svrhu generiranja većih prihoda. Iako menadžeri zagovaraju smanjivanje troškova za vrijeme recesije, u istoj mjeri zagovaraju i aktivnosti za osvajanje novih tržišta, razvoj novih tehnologija i uvođenje novih proizvoda.

Na pitanje koju strategiju planiraju koristiti u budućnosti, većina menadžera/vlasnika se odlučuje na strategiju tehnološkog poboljšanja proizvoda, tržišne niše, izlaska na nova tržišta. Također prepoznaju važnost individualnog pristupa kupcima, komunikacije i fokusiranja.

U ovom dijelu primjećuje se diskrecija menadžera kad je riječ o izboru razvojnih strategija. Njihov je izbor obično ograničen resursima i/ili okolnostima (Whittington, 1989), a uspješnost primjene ovisi o načinu na koji se uočavaju prijetnje ili prilike, kao i o organizacijskom, tržišnom, institucionalnom i kulturnom okruženju (Shama, 1981). Strategije koje pobjeđuju postkrizne okolnosti specifične su, pa se ne može reći da postoji jedinstvena „pouka—za djelovanje u post-kriznim okolnostima, a dosljedno tome, nema ni jedinstvene „najbolje prakse—, odnosno univerzalno primjenjive održive strategije.

5. ZAKLJUČAK

Nakon ovog istraživanja, jasno je vidljivo da menadžeri koji u svom poslovanju usmjeravaju poduzeća na potrošača, proizvod i nova tržišta, utječu na povećanje prihoda i tržišnog udjela. Također, oni koji se fokusiraju na inovacije, razvoj proizvoda i na nova tržišta postižu bolje rezultate i u prodaji.

Istraživanje značajno doprinosi i teoriji i praksi. Prvo, istražuje kako ekonomska kriza utječe na uspješnost poduzeća, zatim ispituje utjecaj razvojnih strategija na uspješnost u takvim uvjetima i identificira one strategije koje mogu pomoći poduzećima u održanju uspješnosti unatoč turbulencijama u okolini. Potezi kao što su otpuštanje radne snage ili smanjivanje kapaciteta proizvodnje imaju samo kratkoročne efekte na uspješnost poslovanja.

Istraživanje je obuhvatilo kvalitativne podatke i time pružilo kompletne dokaze donositeljima odluka, za najučinkovitiju strategiju koja je primjenjiva tijekom ekonomske krize. Stoga, dobro pripremljena poduzeća mogu opstati i čak biti profitabilna tijekom takve situacije, prikladnim modificiranjem strategije kao odgovorom na radikalno promjenljive uvjete u okolini.

Razvijanje odnosa s potrošačima je vrlo značajna strategija u kriznim razdobljima. Poduzeća bi trebala osigurati lojalnost postojećih potrošača i putem njihovih preporuka olakšati ulazak na nova tržišta.

Ulazak na strana tržišta jedna je od ključnih strategija za suzbijanje negativnih učinaka ekonomske krize. Međutim, poduzeća ju moraju provoditi kao dugoročnu strategiju, uz dobro planiranje, za razliku od strategije konkurentnog izvoza koja je više kratkoročna.

Rezultati istraživanja naglašavaju kako poduzeća u krizi trebaju povećati ulaganja u nove proizvode. Za uspješnost tijekom gospodarske krize, donositelji odluka i stručnjaci se moraju usredotočiti na strategiju odnosa s potrošačima, proizvoda i izlaska na nova tržišta.

6. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Provedeno istraživanje ima ograničenje jer je provedeno na malom uzorku od 13 poduzeća koji ne mogu dati u potpunosti točnu sliku stanja u hrvatskoj prerađivačkoj industriji. Također, istraživanje se u većoj mjeri temelji na subjektivnom doživljaju krize od strane menadžera, dok su objektivni financijski pokazatelji samo djelomično prikazani.

Buduća istraživanja mogla bi biti usmjerena na promjene strategije u recesiji s obzirom na veličinu poduzeća i sektor u kojem poduzeće posluje. Također, istraživanje ovakvog tipa može se provesti i na uzorku poduzeća iz drugih industrija, a može se usporediti i utjecaj recesije na poslovne strategije u proizvodnim i uslužnim poduzećima.

LITERATURA:

1. Andersson, P., Mattsson L., 2010. Temporality of resource adjustments in business networks during severe economic recession, *Industrial Marketing Management*,
2. Bennet, R., 2005. Marketing policies of companies in a cyclical sector: an empirical study of the construction industry in the United Kingdom, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 20, No 3
3. Clark, P., Mueller, F. (1996). „Organisations and Nations: from Universalism to Institutionalism?“ , *British Journal of Management*, (7)

4. Clayton M. Christensen i Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1997.
5. DeDee, K. J., Vorhies, D. W. (1998). „Retrenchment activities of small firms during economic downturn: an empirical investigation”, *Journal of Small Business Management*, (36),
6. Ghemawat, P. ,2009. *The risk of not investing in recession*, MIT Sloan Management Review
7. Goel, M., S.: *Crisis Management*, Global India Publications, New Delhi, 2009.
8. Hrvatska udruga poslodavaca: *Bijela knjiga HUP-a: Gospodarske politike: očekivanja, prioriteti i nužne reforme*.03/2008.
9. Kitching, J., Smallbone, D., Xhenti, M., 2010. *Have Small Businesses Beaten the Recession?* Small Business Research Centre, Kingston University
10. Kotler P., Caslione J.A., Kaotika – *Upravljanje i marketing u turbulentnim vremenima*, MATE, 2009.
11. Kotler, P., Armstrong, G.: *Principles of Marketing*, 2006., Pearson, Prentice Hall, New Jersey, SAD,
12. Kirtis, K., Karahan, F., 2010. *Differentiated marketing policies in terms of company size and sector during global recession*, *Journal of Global Strategic Management*, 8, 2010, December,
13. McKinsey Quarterly, „From risk to opportunity – How global executives view sociopolitical issues: McKinsey Global Survey Results—, ištupad 2008.
14. Mitrović, B., *Strategije marketinga u razdoblju recesije*, 2011. Specijalistički poslijediplomski rad.
15. N. Capon, R. Capon: *Managing Marketing in the 21st century, Developing and Implementing Marketing Strategy*, Wessex Inc.2009.
16. Osmanagić Bedenik, N.: *Kriza kao šansa*, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
17. Rao, C. P., Erramilli, M. K., Ganesh, G. K. (1988). „Impact of domestic recession on export marketing behavior—”, *International Marketing Review*, (7),
18. Shama, A. (1981). „Coping with stagflation: voluntary simplicity”, *Journal of Marketing*
19. Smith J., 2007. *Kako stvoriti konkurentsku prednost*. Zagreb, Naklada Ljevak
20. Srinivasan, R., Rangaswamy, A., Lilien, G.L., 2005. *Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off?* *Intern. J. of Research in Marketing*,
21. Thompson, A., Gamble, J., Strickland, A., 2004. *Strategy – Winning in the Marketplace*. New York, The McGraw – Hill Companies, Inc
22. Tomić, Z., Milas, Z.: *Strategija kao odgovor na krizu*, *Politička misao*, Vol. XLIV, (2007.), br.1
23. Whittington, R. (1989). *Corporate Strategies in Recession and Recovery: Social Structure and Strategic Choice*. London: Unwin Hyman
24. Zehir, C., Savi, F. Z. (2004). „A field research about implications of organizational downsizing on employees working for Turkish public banks”, *Journal of American Academy of Business*, (5),

OSNIVANJE: Razvojna banka Federacije BiH osnovana je *Zakonom o Razvojnoj banci Federacije BiH* i ista je počela sa radom 01. jula/srpnja 2008.godine, kao sljednik Investicijske banke Federacije BiH, koja je egzistirala od 1997.godine.

VLASNIŠTVO: Razvojna banka FBiH je 100% u državnom vlasništvu.

KAPITAL BANKE: Kapital Banke čini poslovni udio u isključivom vlasništvu Federacije BiH, koji će sukcesivnim uvećanjem u narednom periodu od 4 godine dostići vrijednost od 500 miliona KM, a na dan 31.12.2010. godine iznosio je 113.480.573,52 KM.

Aktiva Banke:

Na dan 31.12.2010. godine aktiva Banke iznosila je 251.864.837,98 KM.

Ukupan kreditni portfolij Banke na dan 31.12.2010.godine iznosi 355.022.569,00 KM

ORGANI BANKE:

Organi banke su Skupština, Nadzorni odbor, Uprava Banke i Odbor za reviziju

CILJEVI:

- privredni razvoj i zapošljavanje,
- razvoj poljoprivrede, izvoza, ruralnog razvoja, te investiranje u poljoprivredno-turističko-seljačka gazdinstava,
- finansiranje javnih investicija (lokalni, regionalni, magistralni i auto putevi, škole, bolnice, mostovi),
- razvoj malog i srednjeg poduzetništva,
- stvaranje domaćeg lanca proizvoda,
- finansiranje razvojnih projekata Vlade Federacije, a sve u funkciji uravnoteženja regionalnog razvoja Federacije BiH.

POSLOVNE POLITIKE: Temelje se na politikama zasnovanim na Zakonu o Razvojnoj banci, programima Vlade FBiH kao osnove ekonomske strategije Vlade FBiH s ciljem privrednog razvoja i zapošljavanja, te ostvarivanje ciljeva kroz politiku stimulativnog kreditiranja, stimulativne poreske politike i stimulativne politike izvoza.

KAMATNA POLITIKA: Zasniva se na diferenciranim stopama, koje se kreću od 3 do 5%, uvažavajući kriterije regionalnog nivoa razvijenosti i strukture privrede

SJEDIŠTE: Sjedište Razvojne Banke Federacije BiH je u Sarajevu, a ima svoje poslovnice u Mostaru, Bihaću, Orašju, Zenici i Livnu u osnivanju. U narednom periodu Banka će osnovati poslovnice u svim regionalnim centrima Federacije BiH.

KONTAKTI:

Razvojna Banka Federacije Bosne i Hercegovine Sarajevo

Ul. Igmanska br.1, 71 000 SARAJEVO, BiH

Telefon: ++ 387 33 72 49 00, 72 49 02

Fax. ++ 387 33 61 12 32

e-mail: info@rbfbih.ba

web-page: http://www.rbfbih.ba

S.W.I.F.T.: IBBHBA22



Vizija grupe ITC

Postati regionalno brzorastuće preduzeće, koje će svoje kompetitivne prednosti temeljiti na vlastitim ljudskim resursima orjentisanim prema klijentima.

Misija grupe ITC

ITC je organizovana grupa autonomnih cjelina, koje su posvećene zadovoljenju potreba klijenata u oblasti: metaloprerade, građevinarstva, hidro instalacija, elektro instalacija, mašinskih instalacija, poljoprivrede i trgovine. Koristeći sinergijske efekte komplementarnosti profitnih centara, grupa ITC teži da postane pouzdan regionalni poslovni partner svojim klijentima.

Opredeljenost poticanju kreativnosti zaposlenika, grupa ITC predstavlja mjesto u kojem dobre ideje imaju priliku da budu realizovane, čime se omogućuje lična i timska, stručna i poslovna afirmacija zaposlenika.

Vrijednosti grupe ITC

Sistemskim upravljanjem kvalitetom proizvodnih procesa, poslovnih procesa i okolišem, grupa ITC štiti najvrijednije poslovne postulate: kvalitet, pouzdanost i odgovornost prema preuzetim obavezama, gradeći i njegujući otvorenosti i profesionalizam u odnosima sa svojim klijentima i okruženjem.

U našem kolektivu posebno se cijeni inventivnost, predanost radu, međusobno uvažavanje, a otvorenost i iskrenost u komunikaciji su osnova timskog rada.



OBJAVLJIVANJE OVOG ZBORNIKA RADOVA SU POMOGLI:



Federalno ministarstvo razvoja, obrta i poduzetništva
Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke



Ministarstvo za privredu ZDK



Razvojna banka Federacije BiH



Mikro-kreditna organizacija Prizma



ITC Zenica d.o.o.



Almy d.o.o. Zenica



Hifa Oil d.o.o. Tešanj