



Faculty of Economics  
University of Zenica



Business Start-up Centre  
Zenica



Entrepreneurship &  
Innovation Centre

# Proceedings of the Business Development Conference 2009 Zenica

(Year 2, Vol. 1)

## BDC2009

### *Entrepreneurship & Innovation*

#### General Topics:

##### **ENTREPRENEURSHIP AND SMEs**

- Financial and Accounting and Auditing Challenges for SME
- Enterprise Decision Management
- Removing Obstacles in SME Development
- Entrepreneurship Support Infrastructure
- Managing Founding Enterprises
- Economics of Knowledge and Information Society
- Regional Cooperation and Development
- Public Administration

##### **INNOVATION**

- Reasons for Innovation
- Managing Innovation
- Product Innovation and R&D
- Process Innovation
- Developing and Managing Service Innovation
- Organizational Innovation
- Managerial Practices and Innovation Strategies
- The Future of Innovation and its Management

Zenica, 13 – 14 November 2009

**Editor: Prof.dr.sci. Darko Petkovic**

Editor's Assistants:  
M.Sc. Nino Serdarevic  
M.Sc. Dijana Husakovic

## Scientific Committee

Prof.Dr.Sc. Peter Schulte, Germany  
Prof.Dr.Sc. Dzevad Zecic, B&H  
Prof.Dr.Sc. Ellen McMahon, US  
Prof.Dr.Sc. Dragoljub Stojanov, Croatia  
Prof.Dr.Sc. Josipa Mrsa, Croatia  
Prof.Dr.Sc. Bahrija Umihanic, B&H  
Prof.Dr.Sc. Zelimir Dulcic, Croatia  
Prof.Dr.Sc. Dragana Zivkovic, Serbia  
Prof.Dr.Sc. Slavko Dolinsek, Slovenia  
Prof.Dr.Sc. Fuada Stankovic, Serbia  
Prof.Dr.Sc. Mirko Plancak, Serbia  
Prof.Dr.Sc. Egon Zizmond, Slovenia  
Prof.Dr.Sc. Drazena Tomic, B&H  
Prof.Dr.Sc. Branislav Masic, Serbia  
Prof. Dr.Sc. Verica Babic, Serbia  
Prof.Dr.Sc. Predrag Cosic, Croatia  
Prof.Dr. Sc.Janko Hodolić, Serbia  
Pfor.Dr.Sc.Joan Vivancos, Spain

Prof.Dr.Sc. Jaroslav Dado, Slovakia  
Prof.Dr.sc. Kadrija Hodzic  
Prof. Dr.Sc. Giani Guerra, Italy  
Prof. Dr.Sc. Stefano Tornincasa, Italy  
Prof.Dr.Sc. Rade Polenakovik, Macedonia  
Prof. Dr.Sc. Kariv Dafne, Israel  
Prof. Dr.Sc. Michal Tkac, Slovakia  
Prof. Dr.Sc. Gordana Ilic, B&H  
Prof. Dr.Sc. Slobodan Djordjic, B&H  
Prof.Dr.Sc. Stanko Stanic, B&H  
Prof. Dr.Sc. Safet Brdarevic, B&H  
Prof.Dr.Sc. Darko Petkovic, B&H  
Prof. Dr.Sc. Novo Plakalovic, B&H  
Prof. Dr.Sc. Marina Dabic, Croatia  
Prof.Dr.Sc. Ivica Veza, Croatia  
Prof.Dr.Sc. Brane Markic, B&H  
Prof.Dr. Sc.Andelko Lojpur, Montenegro  
Prof.Dr. Sc.Thomas Stautmeister, Switzerland

## Organizational Committee

Prof.Dr.Sc. Darko Petkovic, President  
Prof.Dr.Sc. Dzevad Zecic, Vice-president  
M.Sc. Nino Serdarevic, Vice-president

Assist. Prof.Dr.Sc. Rifet Djogic  
Assist. Prof.Dr.Sc. Hasan Mahmudovic  
Assist. Prof.Dr.Sc. Zeljko Ricka  
Assist. Prof.Dr.Sc. Ishak Mesic  
Assist. Prof.Dr.Sc. Halil Gutosic  
M.Sc. Dijana Husakovic  
B.sc.Dzenan Kulovic  
M.sc.Djenana Colakovic, BSC Ze-do Gov.  
B.Sc. Jozo Bejic, FMRPPO

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

387.6: 005.6: 006.322

PETKOVIC, Darko, Urednik

Zbornika radova iz preduzetništva: Business Development Conference 2009;  
BSC Zenica, Ekonomski fakultet i CIP centar Univerziteta u Zenici  
Str. 365; 25 cm

Bibliografija: str. Nakon svakog rada

ISSN 1840 - 4006

## Content

Foreword, Petkovic, Darko - Editor

Veža, Ivica, Bilić, Boženko, Gjeldum, Nikola:

*REGIONAL DEVELOPMENT BASED ON INTRODUCTION OF CLUSTERS*, Croatia .....9

Umihanić, Bahrija:

*PODUZETNIČKO OKRUŽENJE U BOSNI I HERCEGOVINI: REZULTATI GEM ISTRAŽIVANJA ZA 2008. GODINU*, Bosnia and Herzegovina .....25

Živković, Dragana, Živković, Živan, Manasijević, Dragan, Kostadinović, Marijana:

*INVESTIGATION OF THE KNOWLEDGE COMBINATION INTERRELATIONS BETWEEN SMES AND CONSUMER/SUPPLIER NETWORK*, Serbia .....42

Kočiper, Tina, Vadrnal, Jaka:

*SCOUTING FOR CORPORATE ENTREPRENEURS: INNOVATIVE APPROACH TO INTRAPRENEURSHIP INTRODUCTION*, Slovenia .....51

Bevanda, Arnela, Mahmutović, Hasan:

*ANALIZA UTJECAJA RAZLIČITIH OBLIKA INTEGRIRANE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE NA IMIDŽ FINANCIJSKIH INSTITUCIJA*, Bosnia and Herzegovina .....62

Stanovčić, Tatjana:

*FUZIJE KOJE SE VRŠE S CILJEM PREUZIMANJA*, Montenegro .....72

Gečevska, Valentina, Lombardi, Franco, Trajković, Vladimir:

*e - ENVIRONMENT FOR ENGINEERING AND ENTREPRENEURSHIP EDUCATION*, Macedonia / Italy .....81

Tekić, Željko, Čosić Ilija, Penezić Nenad, Todorović Vladimir:

*ORIGIN AND CHARACTERISTICS OF NEW TECHNOLOGY BASED FIRMS IN SERBIA*, Serbia .....90

Rička, Željko, Kožarić, Amra:

*JAČANJE POLOŽAJA SME SEKTORA U FEDERACIJI BiH U FUNKCIJI SMANJENJA NEZAPOSENOSTI*, Bosnia and Herzegovina .....100

Isaković, Suvald, Umihanić, Bahrija, Franjić, Aida:

*MODIFIKACIJA TEORIJSKIH MODELA RAZVOJA NOVIH PROIZVODA I NJIHOVA PRIMJENA U PRAKSI BOSANSKOHERCEGOVACKIH PREDUZEĆA: PRIMJER TMD AI GRADAČAC*, Bosnia and Herzegovina.....112

Radovanović, Lazar, Matanović, Slavko: <i>KNOWLEDGE MANAGEMENT IN DECISION SUPPORT SYSTEMS</i> , Bosnia and Herzegovina .....	126
Franjić, Aida, Isaković, Suvad: <i>RAZVOJ MARKETINGA ODNOSA S CILJEM POVEĆANJA PROFITABILNOSTI TRŽIŠTA OSIGURANJA</i> , Bosnia and Herzegovina .....	141
Bejić, Jozo, Petković, Darko, Serdarević, Nino: <i>GLOBALIZACIJA I DIREKTNE STRANE INVESTICIJE U BiH</i> , Bosnia and Herzegovina .....	147
Petković, Darko, Serdarević, Nino: <i>INDUSTRIAL REDESIGN AND RENOVATION IN SEE COUNTRIES AS KEY ELEMENTS FOR SUSTAINABLE PRODUCTION</i> , Bosnia and Herzegovina .....	156
Čolaković, Đenana, Đogić, Rifet: <i>KREDITNO-GARANCIJSKI FOND ZENIČKO-DOBOJSKOG KANTONA</i> , Bosnia and Herzegovina .....	168
Simić, Slavko: <i>CONTROLLING AND ITS ADAPTING IN SMALL MEDIUM ENTERPRISES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA</i> , Bosnia and Herzegovina .....	181
Mašić, Branislav, Đorđević Boljanović, Jelena: <i>EKONOMIJA I ORGANIZACIJA ZASNOVANA NA ZNANJU</i> , Serbia .....	193
Hadžiselimović, Venan: <i>UPRAVLJANJE ODLUKAMA U PREDUZEĆU</i> , Bosnia and Herzegovina .....	203
Đokić, Nenad, Đurica, Nina: <i>SAGLEDAVANJE INOVACIJA U KONTEKSTU SAVREMENIH TENDENCIJA U RAZVOJU MARKETINGA</i> , Serbia .....	223
Čolaković, Đenana, Đogić, Rifet: <i>PRIDRUŽIVANJE BIH EVROPSKOJ UNIJI: DUG PUT PRED NAMA – POLITIKE KOJE GA OLAKŠAVAJU</i> , Bosnia and Herzegovina .....	233
Đonlagić, Sabina, Poljić, Selma: <i>ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN BOSNIA AND HERCEGOVINA</i> , Bosnia and Herzegovina .....	248
Fehrić, Fahrudin, Arnaut Edin: <i>UTICAJ AMBALAŽE NA STVARANJE BRENDI I JAČANJE KONKURENTNOSTI BH PROIZVODA</i> , Bosnia and Herzegovina .....	257
Mešić, Ishak, Unkić, Faruk: <i>PERSPEKTIVA RAZVOJA ELEKTRONSKE TRGOVINE U BOSNI I HERCEGOVINI</i> , Bosnia and Herzegovina .....	269

# *Business Development Conference 2009*

Poljić, Momčilo: <i>EFEKTI KULTUROLOŠKIH SPECIFIČNOSTI NA KREIRANJE PROGRAMA MEĐUNARODNOG MARKETINGA</i> , Bosnia and Herzegovina .....	283
Klopić, Rifat, Mešić, Ishak, Klopić, Amer: <i>RAZVOJ I TRANZICIJA TRGOVINE U BOSNI I HERCEGOVINI</i> , Bosnia and Herzegovina .....	292
Mihajlović, Ivan, Štrbac, Nada, Živković, Dragana, Živković, Živan: <i>APPLYING CLUSTER ANALYSIS ON STUDENTS JOB VALUES RATING IN COMPARATION TO ENTREPRENEURS</i> , Serbia.....	304
Ellen McMahon, Dženan, Kulović: <i>THE ROLE OF HIGHER EDUCATION IN PREPARING THE NEXT GENERATION OF ENTREPRENEURS: THE ROLE OF SERVICE LEARNING</i> , USA / Bosnia and Herzegovina....	321
Vukoja, Božo, Knežević, Matko: <i>ULOGA LIDERA U RAZVIJANJU NOVE OPERATIVNE I FINANSIJSKE STRATEGIJE I TAKTIKE</i> , Bosnia and Herzegovina .....	328
Vadnjal, Jaka, Bernik, Jurij, Letonja, Marina, Kočiper, Tina, Bernik, Janez: <i>BIO-TECH ENTREPRENEURSHIP IN SLOVENIA WITHIN THE REGIONAL PERSPECTIVE</i> , Slovenia .....	342
Redžić, Hilmija: <i>UNAPRIJEĐENJE KONKURENTNOSTI PUTEM REGIONALNE SARADNJE</i> , Bosnia and Herzegovina.....	355
Kahvedžić, Harun (student): <i>BUDUĆNOST INOVACIJE I OSNOVNO ISTRAŽIVANJE</i> , Bosnia and Herzegovina .....	364
Skopljak, Emir (student): <i>INFRASTRUKTURA ZA RAZVOJ PODUZETNIŠTVA: PRIMJER ZE-DO KANTONA</i> , Bosnia and Herzegovina .....	375



## Foreword / Predgovor

Editor of the Proceedings and

President of BDC Conference 2009 Organization Committee

Urednik Zbornika i predsjednik Organizacionog odbora BDC 2009

Prof. PhD Darko Petkovic

Dear Visitor,

With regards to the readers, at the beginning of this Proceeding, I would like to emphasize my great pleasure that BDC conference, which was held for the first time in 2008, continues to be held in the year 2009, and I believe it will be so in the future too. As the organizer of the conference, among partners in 2008, the Center for innovation and entrepreneurship at the University of Zenica and Business Start-up Center in Zenica, in 2009 we got a new one - the Faculty of Economics, University of Zenica. Also I would like to believe that Second Business Development Conference, respectively the meeting under its official title Business Development Conference - BDC 2009: Entrepreneurship and Innovation, is becoming more a place of gathering of businessmen, entrepreneurs, authorities, and finally, the representatives of academic community and all other to whom the words innovation and entrepreneurship are more than mere phrases.

There are many stories today about entrepreneurship, but, in spite of them, there is very few of action. It is nice that today, destined for serious discussion at the conference or optionally for a story in a coffee shop, the top topics have become the small and medium enterprises, mini-hydro power plants, the micro-loans, how to find and use stimulating resources, the business plans of all kinds, technological parks, clusters, IPA, FP, cross-border cooperation, etc., but still, very small, in proportion to this story, is the actual efficiency on the spots outside the meeting hall or other place of debate. The story about the complicated constitutional and territorial arrangement in Bosnia has became senseless, as an excuse for all not realised or failed investments, or about a single economic space that will remove all barriers to entrepreneurship development and production in general. Let me joke a little: Well, single economic space has existed for several hundred years ago, and it has been very nice economically formed by the Chart of the "Rights of Dubrovnik merchants", made by Duke Kulin. So, if somebody wants to complicate matters rather than resolve them, if for no or little action always looked the excuses due to "higher force", then indeed the innovation and entrepreneurship become just phrases. Very little, or not at al, the talks are about real human capacities ready to tackle the problems. Very little is trying to concretize the story of the development of SMEs as those "engaged in strategies" do not have time for individual SMEs and their problems. It adequately, the story of SMEs remain largely on the wishes and with free will and initiative of entrepreneurs and their will, strength and knowledge to fight for the development of their entrepreneurial ideas. Despite relatively gloomy picture of the situation, Bosnia and countries of the region can become internationally competitive and realize the powerful economic development if they have, above all, internationally competitive production and distribution of knowledge. Scientific research institutions, as key producers of knowledge and higher education institutions, as key distributors of knowledge, should become a key "teaching institutions", capable of going ahead other B&H institutions and, as such, to lead other institutions into the world's leading knowledge society, the kind of society such as the EU wants to become.

BDC 2009 conference organizers want to believe that efforts to make the promotion and development of innovation and entrepreneurship slowly make their first positive results. With steady growth and development of the Center for Innovation and Entrepreneurship and Business start-up Center of Zenica in the past year, there are newly-opened University incubator, the student conferences Techno-Educa 2009 held, a number of academies and entrepreneurship training, membership in international networks and SENSI Resita, protocols on cooperation with institutions like the University of Ljubljana, Girona and Rome and what is most important, a number of concrete projects with entrepreneurs from B&H and the region. In addition to material and personnel strengthening of the University of Zenica, which experienced its boom in 2009, it is expected that this positive trend of events is to be continued in the years to come. It is our wish that the Conference, starting with the determinant of BDC as "national with international participation", becomes truly international, what will open its doors to authors from B&H and from the region and around the world. Moreover, there are already plenty of examples to learn from good practice of the conferences and of their effects at UNZE, beginning with TMT Conference, Quality, MNM, etc. I want to believe that you will find, in the extent of the Proceedings you have in your hands, the articles that will arouse your attention and interest. As the Editor of the Proceedings, I would like to thank all the authors who have contributed to the development of ideas for innovation and entrepreneurship and, on behalf of the Organizing Committee to thank everyone who contributed to the Proceedings and the BDC Conference 2009th to be held.

Poštovani/

Uz pozdrave čitaocima na početku ovog Zbornika želim da naglasim svoje veliko zadovoljstvo što konferencija BDC održana prvi puta 2008.godine nastavlja da živi i ove 2009.godine, a vjerujem i ubuduće. U organizaciji konferencije, pored partnera iz 2008.godine, Centra za inovativnost i preduzetništvo Univerziteta u Zenici i Business-start up Centra Zenica, u 2009.godini dobili smo i novo ime a to je Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici. Želim da vjerujem da Druga poslovno razvojna konferencija odnosno kako je njen zvanični naslov Business Development Conference – BDC 2009: Entrepreneurship and Innovation, postaje sve više mjesto okupljanja privrednika, preduzetnika, organa vlasti, a najposljije i predstavnika akademske zajednice i svih drugih kojim riječi inovativnost i preduzetništvo predstavljaju više od pukih fraza.

Mnogo je priče danas o preduzetništvu, a srazmerno, ipak vrlo je malo akcije. Lijepo je što su danas top teme za ozbiljan razgovor na konferenciji ili neobaveznu priču u kafiću postala mala i srednja preduzeća, mini-hidroelektrane, mikrokrediti, kako pronaći i iskoristiti podsticajna sredstva, biznis planovi svih vrsta, tehnološki parkovi, klasteri, IPA, FP, prekogranična saradnja i dr. ali je ipak, srazmerno vrlo mali učinak svoj ovoj priči, stvarnih dešavanja na terenu, izvan konferencijskih sala ili drugih debatnih mjesta. Već je postala izlošna priča o komplikovanom ustavnom ili teritorijalnom uređenju u BiH kao isprika za sve promašene ili nezapočete investicije ili jedinstvenom ekonomskom prostoru koji će otkloniti sve barijere za razvoj preduzetništva i proizvodnje uopšte. Da se malo i našalim: Pa jedinstveni ekonomski prostor je postojao još nekoliko stotina godina prije a vrlo lijepo ga je ekonomski ubolio svojom povoljom o „pravima dubrovačkih trgovaca“ Kulin-ban. Dakle, ako se stvar želi komplikovati a ne rješavati, ako se za naučinjeno ili malo učinjeno uvijek traže opravdanja u „višoj sili“ onda zaista inovativnost i preduzetništvo postaju samo fraze. Vrlo malo, ili nimalo se ne priča o stvarnim ljudskim kapacitetima spremnim da se uhvate u koštač sa problemima. Vrlo malo se pokušava konkretizovati priča o razvoju MSP jer oni koji se „bave strategijama“ nemaju vremena za pojedinačna MSP i njihove probleme. Adekvatno tome, priča o MSP ostaje uglavnom na lijepim željama i uz slobodnu volju i inicijativu preduzetnika i njihove volje, snage i znanja da se bore za razvoj svoje preduzetničke ideje.

I pored relativno tmurne slike stanja, BiH i zemlje regionala mogu postati internacionalno konkurentne i ostvarivati snažan ekonomski razvoj ako imaju, prije svega, internacionalno konkurentnu proizvodnju i distribuciju znanja. Naučno-istraživačke institucije kao ključni proizvođači znanja i visokoobrazovne institucije kako ključni distributeri znanja trebaju postati ključne „učeće institucije“, kadre prednjačiti u učenju nad drugim BiH institucijama i kao takve povesti ostale institucije u svjetski vodeće društvo znanja, kakvo npr. EU društvo želi postati.

Organizatori BDC 2009 konferencije žele da vjeruju da napori koje čine na promociji i razvoju inovativnosti i preduzetništva polako daju svoje prve pozitivne rezultate. Uz stalni rast i razvoj Centra za inovativnost i preduzetništvo i Business-start up centra Zenica u proteklih godinu dana tu su i novo-otvoreni Univerzitetски inkubator, održana studentska konferencija Techno-Educa 2009, brojne akademije i treninzi preduzetništva, članstvo u međunarodnim mrežama SENSI i RESITA, protokoli o saradnji sa sličnim institucijama univerziteta u Ljubljani, Gironi i Rimu te ono što je najbitnije, brojni konkretni projekti sa preduzetnicima iz BiH i regionala. Uz materijalno i kadrovsко jačanje Univerziteta u Zenici koje je 2009.godine doživjelo svoj bum za očekivati je da trend pozitivnih dešavanja bude nastavljen u godinama koje dolaze.

Želja nam je da konferencija BDC od svoje odrednice „nacionalna sa međunarodnim učešćem“ postane istinski međunarodna koja će svoja vrata otvoriti kako autorima iz BiH tako i iz regionala i čitavog svijeta. Uostalom, primjera za upoznavanje sa dobrom praksom održavanja konferencija i njihovih efekata na UNZE ima već dosta, počev od konferencija TMT, Kvalitet, MNM i dr.

Želim da vjerujem da ćete i u obimu Zbornika koji imate u rukama pronaći članke koji će pobuditi vašu pažnju i interes. Kao Urednik Zbornika želim da se zahvalim svim autorima koji su dali svoj doprinos razvoju ideja inovativnosti i preduzetništva a u ime Organizacijskog odbora da se zahvalim i svima koji su pomogli da se Zbornik štampa a konferencija BDC 2009. održi.

Papers  
Radovi

---

# REGIONAL DEVELOPMENT BASED ON INTRODUCTION OF CLUSTERS

**VEŽA, Ivica**

Faculty of Electrical Engineering, Mechanical Engineering and Naval Architecture  
Ruđera Boškovića bb., 21000 Split, Croatia  
e-mail: ivica.veza@fesb.hr

**BILIĆ, Boženko**

Faculty of Electrical Engineering, Mechanical Engineering and Naval Architecture  
Ruđera Boškovića bb., 21000 Split, Croatia

**GJELDUM, Nikola**

Faculty of Electrical Engineering, Mechanical Engineering and Naval Architecture  
Ruđera Boškovića bb., 21000 Split, Croatia

## ABSTRACT

One of the most essential goals of the contemporary European Union development policy, which is supported by so-called Lisbon strategy, is to develop and strengthen a competitive knowledge-based economy. It is focused on stimulation of innovations and research activities in entrepreneurship, on establishing of close contacts between research institutes and industry, and on ensuring better financial resources for entrepreneurship, and other such matters. Experience gained in some European regions and elsewhere, whose success is mainly due to very sophisticated and new technology-based company networks, so called clusters, corroborates this. Cluster development has been defined as a goal in the strategic documents of the Republic of Croatia. In order to activate its development, numerous short-term, medium-term and long-term measures should be introduced both at the national and at the regional levels. This paper presents one of developed clusters, the Shipbuilding cluster of the Split-Dalmatian County, as one of most important development project for competitiveness increase of industry in region.

**Key Words:** Cluster, Regional development, shipbuilding industry

## 1. INTRODUCTION

In a globalized world, regional economy and companies have to be adjusted to new requirements, which can lead to an increased investment risk. However, these new conditions require a closer cooperation, not only at the global level, but at the regional levels as well. At the same time there is an increased opportunity that a country or a

region participates in a joint product. It is obvious that the competitiveness of a regional company can be stimulated by different measures and, consequently, the standard of living of the population in the region will be enhanced.

Here are some of the global tendencies:

- Companies will focus on their core business.
- In a global market, there will be the companies focused on design and research of a specific product, the manufacturing companies will be concerned with its production and the commercial companies will be concerned with selling of the product.
- In order to guarantee the quality, the safety and the tractability, companies will establish strict manufacturing rules for their subcontractors.
- The sharing of the works among several companies will require networking models at a global level.
- Specialization and networking skills will be the key to SME success.
- Networking requires a permanent connection between the automatic centralized managing systems (ERP) of the enterprises.

Consequently, it is evident that a higher standard of living is not and cannot be achieved by any kind of company. It can only be achieved by the companies, whose development has been based on their adjustment to global changes, and which recognize the importance of innovative potential, not only in the sphere of new technologies, processes, knowledge and skills, but also in the sphere of new quality products, as well as the importance of networking with business partners in their environment.

It is certain that innovations have an impact on the increase of productivity within a company. By increasing its competitiveness, a company can increase its economic effect, and, regarded from a global point of view, the employment opportunities and the standard of living will be also increased. Only innovations can ensure new jobs and, as such, they are basic prerequisite for regional and overall national economic development.

## **2. INNOVATIVE APPROACH TO ECONOMIC DEVELOPMENT OF A REGION**

In the last few decades, development of information-communication technology has played an important role in development process, since it facilitates organizational decentralization and decision-making processes, and, on the other hand, it provides a horizontal and a vertical cooperation in a region and between particular regions (Figure1.).

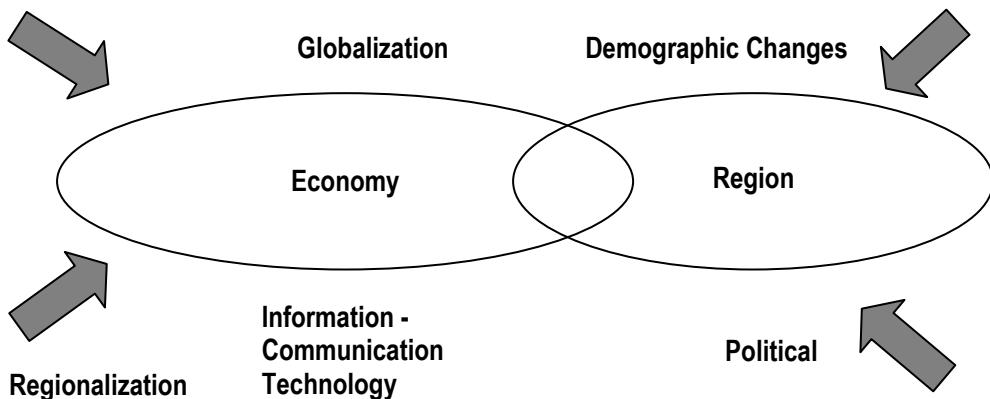


Figure 1 Main impact on economy and region (1)

Structural, or so-called cohesive policy is a basis for the process of expansion and development of European Union, with the aim to ensure a convergent development of EU regions by means of the financial support from Structural Funds, and to reduce the current disparity in regional development. The global goal, which is based on the principle of European solidarity and which strives to strengthen economic, social and spatial cohesion within EU, is not feasible without a full recognition of modern EU development strategy requirements, targeted towards opening of new jobs and towards "the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world by the year 2010"<sup>1</sup>, which is, at the same time based on the principle of "sustainable development"<sup>2</sup>. It can be said that the new generation of innovative activities, which are encouraged by cohesive EU policy, includes three segments: a) regional programs of innovative activities and corresponding pilot projects; b) experience exchange and supporting measures, and development of "networking regions", and c) strengthening of competitiveness among potential users of structural support by stimulating innovative activities.

However, actual innovative regional programs have the most prominent place in this set of activities. They are oriented towards:

1. Regional knowledge-based economies and technological innovations. This program tends to directly support the growth of technological level in the underdeveloped EU regions and to reduce a technological gap. In order to provide an efficient regional innovative system, it encourages cooperation between public sector, competent research and technological development entities, on one hand, and business sector, on the other hand.
2. e-EuropeRegio – the information society at the service of regional development. This program, by information and communication networking, tends to reduce physical and social barriers, which isolate underdeveloped regions from the rest of the world.

<sup>1</sup> Lisbon strategy (The European Council in Lisbon, March 2000)

<sup>2</sup> Gothenburg strategy (The European Council in Gothenburg, December 2001)

Moreover, it tends to establish a uniform networking system that offers new opportunities to both public and business sectors (particularly to small enterprises) and to individuals as well.

3. Regional identity and sustainable development. This program tends to promote regional cohesion and regional competitiveness, based on an integrative approach to economy, society, culture and environment.

Supporting activities, used in strengthening of innovative potentials, encourage networking and cooperation among regions and within a region, as well as transfer of knowledge, technology and good practices. In this context, contemporary regional policy puts an emphasis on industrial restructuring and on other structural adjustments in underdeveloped regions. Some of the above-mentioned measures of regional policy have been also intensively used in developed regions in order to enhance their economical and technological competitiveness and to enable them to be prime movers of development in other regions. They owe their success mainly to a very sophisticated and technology-based networking of the companies, known as clusters.

In the last ten to fifteen years, a great number of 'networked regions' has grown in EU and in other parts of the world. Take for example: Austin, Texas/ Cleveland, Ohio/ Portland Illinois and San Diego/California in the USA; then Dresden/Chemnitz/Leipzig, others in Germany.

They have become conglomerates with multi-million populations, which are recognizable by their economical orientation. The success of a networked region is a result of a continuous cooperation among economies, research institutions and regional administration that goes beyond conventional limits. In this process the economy is concentrated on development of specific competitiveness factors (specialization of suppliers, education of work force, introduction of information network, providing of responsible management). On the other hand, regional administration is responsible for ensuring a stronger institutional and administrative support to the economy, particularly when some decisions about investing in education and infrastructure have to be made, or when some internal regional problems have to be jointly solved. Triple helix model is an empiric model that connects these three segments and which presupposes the transition of society towards knowledge (Figure 2). In order to redefine the interrelationship between institutional knowledge, economy and regional administration (broadly speaking it can be Government), it is necessary to focus on enhancement of the local innovative development conditions by linking research activities with other innovative activities. In the first stage of regional economic development it is necessary to create a business environment and to encourage measures for concentration of innovative activities. Two other stages, consensus and innovations comprise ideas and strategies of multiple reciprocal relations between university, economy and regional administration. In these two stages there are some attempts to realize the strategies and the goals defined in the previous stage.

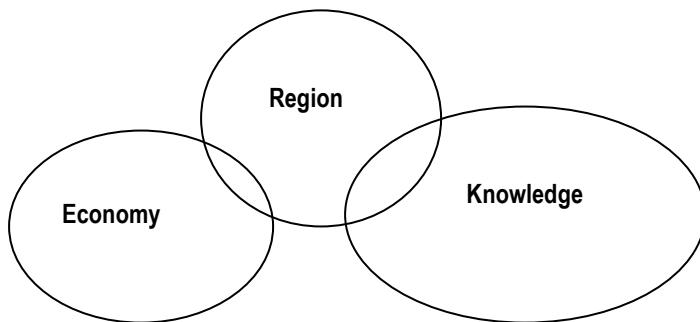


Figure 2 Triple helix models (2)

However, a quality and dynamic development is not guaranteed after the networking of a region has been done. Region must become well defined and specialized. A region without a distinctive look and quality cannot be recognized. In order to define itself a region should shape up its identity according to the medium-term regional plans taking into account the existing resources. In regard to economy, it means to concentrate on 'basic lines of businesses, i.e. basic technologies (Figure 3.).

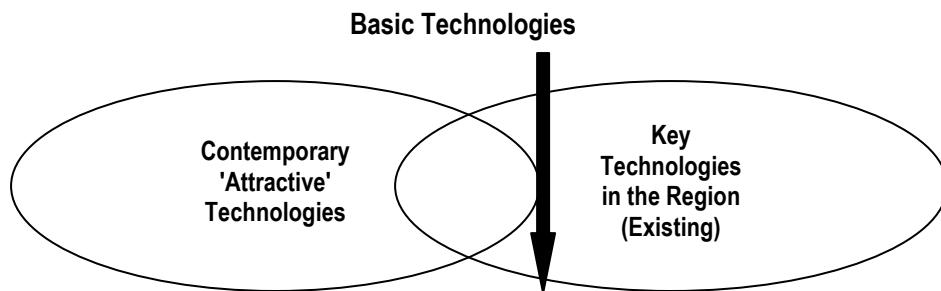


Figure 3 Basic Lines of Business (1)

According to theory, the best way to define 'basic lines of business' is to make a cross-section between contemporary 'attractive' lines of business and key technologies that already exist in the region.

It is of utmost importance to define potential regional development of 'attractive lines of businesses. It would be very favorable for the region if lines of business that are attractive in the world corresponded with the potential identified 'attractive lines of businesses' in that region. In the last few years 'attractive lines of business' in the world are: Life Science/ Health Protection, Information Technology and Biotechnology. Nevertheless, they can be attractive in the region, as well, if some quantified or at least quasi-quantified criteria are satisfied. Attractiveness of a line of business is established

by considering its growth in the recent period, the regional level of innovativeness in that line of business (annual number of patents per 1000 inhabitants), and its linkage with other lines of business in the region (that is, the impact the said line of business has on the growth of other lines of business in the region).

Other criteria might be:

- Profit increase,
- Sensitiveness to conjuncture,
- Environmental pollution (emission, noise, traffic congestion, polluted areas etc),
- Revenue participation in the region, etc.

Potential regional development of 'attractive lines of business' can be defined by weight factors (e.g. multicriteria analysis).

## **3 IDENTIFYING OF POTENTIALS FOR ESTABLISHMENT AND DEVELOPMENT OF CLUSTERS**

Networking regions and their potential innovation-based development, particularly development of 'attractive lines of businesses' can not function without development of clusters. Contemporary clusters, or their core, consist of innovative companies that are either vertically (buyer/supplier) or horizontally linked (common customers, technology etc.). However, their geographic concentration is an additional component to the innovative one.

### **3.1 The Concept and the Role of Clusters**

The concept of cluster is widely spread in all areas of social life and work: economy, information science, information technology, accounting, education, etc. Since the subject matter of this paper is concerned with economy, i.e. economical development of a region or a country, our attention will be focused on the role and significance of clusters in this segment.

There are numerous definitions of the term cluster but most agree that the following features play an important role in what identifies a cluster:

- a formal input-output relationship,
- buyer-seller linkages,
- geographic concentration of companies,
- the sharing of specialized factor markets, and
- the existence of a non-formal competitive relationship.

The majority of the literature on industry clusters is focused on the actual definition of a cluster. The very basic definition of an industry cluster is "geographical concentrations of industries that gain performance advantages through co-location" (3). This definition of clusters is similar to that of agglomeration economies, but in fact, it is within industry

clusters that agglomeration economies are likely to be observed. Beyond the basic definition, however, there is little consensus on how to define an industry cluster.

Michael Porter (4) popularized the concept of industry clusters in his book *The Competitive Advantage of Nations*. Porter developed the “Diamond of Advantage” that contains four factors, which create a competitive advantage for companies. The four corners of the diamond include factor conditions, demand conditions, industry strategy/rivalry, and related and supporting industries. Porter used this diamond to determine which firms and industries had competitive advantages, and his emphasis on the importance of related and supporting industries aroused interest in clusters. While his original thesis was applied to nations as a whole, Porter recognized that the majority of economic activity takes place at the regional level. Thus, his ideas are commonly applied to cities and regions.

Porter provides a simple definition of two types of clusters: vertical clusters, and horizontal clusters. Vertical clusters are made up of industries that are linked through buyer-seller relationships. Horizontal clusters include industries, which might share a common market for the end products, use a common technology or labor force skills, or require similar natural resources.

Jacobs and DeMan (5) and Rosenfeld (6) present more in-depth discussions of the different definitions of industry clusters, although these authors also use the definitions of vertical and horizontal clusters as the basis for their definitions. Jacobs and DeMan (5) argue, “There is not one correct definition of the cluster concept...different dimensions are of interest.” They expand from the definitions of the vertical and horizontal industry clusters to identify key dimensions that may be used to define clusters. These include the geographic or spatial clustering of economic activity, horizontal and vertical relationships between industry sectors, the use of common technology, the presence of a central actor (i.e. a large company, research center, etc.), and the quality of the company network, or company cooperation.

In addition to vertical and horizontal relationships, Rosenfeld (6) includes criteria for defining a cluster, including the size of the cluster, the economic or strategic importance of the cluster, the range of products produced or services used, and the use of common inputs. He does not support the defining of clusters exclusively by the size of the constituent industries or the scale of employment, pointing out that many effective clusters are located in small inter-related industries, which do not necessarily have pronounced employment concentrations. According to Rosenfeld (6), an industry cluster is: “a geographically bounded concentration of similar, related or complementary businesses, with active channels for business transactions, communications and dialogue that share specialized infrastructure, labor markets and services, and that are faced with common opportunities and threats.” Rosenfeld’s definition clearly emphasizes the importance he places on the role of social interaction and cooperation between companies in determining the dynamic nature of a cluster.

Generally speaking, we can say that a cluster is a group of horizontally and/or vertically linked companies and organizations, which can enhance their market position by mutual networking and, in this way, they can achieve competitive advantage. In this sense, business clusters become prime movers of the regional economic development, what is particularly important for underdeveloped regions.

### **3.2 Theoretical basis of analysis and identification of potentials for the formation of clusters**

The different definitions of industry clusters explain the different arguments regarding the methodology of cluster-analysis and cluster-identification. The literature on Cluster-analysis Theory is multi faceted and ranges from non-mathematical papers to quantitatively very rigorous works.

One of the common approaches to cluster-analysis and identification is based on quantitative techniques, including location quotients and input-output analyses (6). These tools help identify relative concentrations of industries in the region, as well as identify the buyer-seller linkages in different industry sectors.

One of the more elaborate quantitative papers by Hill and Brennan (7) is A Methodology for Identifying the Drivers of Industrial Clusters: The Foundations of Regional Competitive Advantage. They have identified existing clusters by using the methodology of agglomerative hierarchical cluster analysis and discriminant analysis.

Other works include the utilization of cluster analysis to identify linkages between different sectors. Hoen (8) uses a cluster-based methodology to investigate the connections among different sectors. He also presents a comparison of the different cluster identification methodologies and compares the obtained results. He points out that most methodologies suffer from four major drawbacks. According to the author:

- Different data sets lead to different results.
- Theory does not provide the answer what kind of data set should be used among the various input/output numbers available.
- Many methods result in the identification of one mega cluster.
- Some methods yield a solution that contains mini clusters.

Hoen also contests that a cluster selection method based on block diagonal matrices lead to the same clusters regardless of the data used. The block diagonal matrix approach is a form of cluster analysis that utilizes an input/output matrix and then through multiple steps using matrix operations aggregates the industries into clusters.

Padmore and Gibson (9) developed a heuristic scoring of overall competitiveness for regional clusters, which they labeled the GEM assay. The authors focused on the following six dimensions: Resources, Infrastructure, Supplier and related firms, Firm structure, Strategies and rivalry, Local markets and access to external markets. By

concentrating on these six characteristics they assigned a score to each firm and then they utilized this scoring information to aggregate the industries into clusters.

Peneder (10) uses cluster techniques to analyze the industrial competitiveness of the Austrian economy. Peneder uses the methodology of agglomerative hierarchical cluster analysis to provide the necessary mathematical formality to his work and is prompt to point out that such had been missing in Porter's work.

There is a general consensus in the literature that in order to truly identify industry clusters it is necessary to conduct a qualitative analysis in addition to the quantitative one. Surveys and interviews of key industry representatives will help expand an understanding of the buyer-supplier relationships, as well as further identifying of commonalities between industries (i.e. workforce or infrastructure needs, or technologies used). The use of the qualitative analysis will both confirm the findings of quantitative analysis, as well as help identify potential industry clusters that may have been overlooked by the conventional data analysis.

### **3.3 Methods of Cluster Formation**

There have been developed a few methods of cluster formation, but by choice of the authors, this paper deals only with two methods: Roethig's method and the method proposed by European Commission.

Roethig states three stages of the cluster formation:

#### **1. Stage: Analysis**

- Economic efficiency indicators of the region,
- Economic structure of the region,
- Quality of economic environment in the region,
- Impact, structure and environment of the selected cluster.

The four pillars of economic environment are: geographic position, national heritage and culture, institutions and laws, and macroeconomic environment.

#### **2. Stage: Formation**

- Drawing a plan for enhancement of all identified critical areas within a regional environment,
- Drawing plans for cluster development with regional potentials in order to increase competitiveness,
- Formulating characteristics for defining a specific position of the region within a home country and towards foreign ones.

#### **3. Stage: Institutionalization**

- Performance evaluation,
- Identification of other critical areas within a regional environment,
- Formation of other clusters.

The other method, the one proposed by European Commission<sup>3</sup> suggests the following procedure that might help in the start-up and management of the clusters:

## **Step 1: Goal, Potential and Strategy**

This informal first step consists of bringing together the key players of the future network. The network begins its existence with an agreement and commitment on common strategy and goals for the network.

## **Step 2: Starting the Network**

Afterwards, the network coordinators should prepare the operative schedule of the network. This should be a professional project management plan including structure of projects, time schedule, budgets, staff demands etc., reflecting the framework conditions in which the network is to be implemented. Equally important is the setting of common rules regarding the role and inter-action of network partners.

## **Step 3: Implementation of the Network**

The main goal here is to set-up an adequate information and communication platform connecting the network management with all its participants and the outside world. The activities run by the network management should fulfill the expectations and demands of the network participants. The organization of high quality events and the provision of high quality services are essential for creating confidence.

## **Step 4: Management of the Network**

The management of the network should focus its activities on the following five areas:

- Information and communication;
- Training;
- Innovative projects (e.g. co-operation between several enterprises and experts (RTD-institutions, universities, consultants);
- Internationalization;
- Marketing and PR.

The network manager has to use highly sophisticated methods of multi-project management to guarantee quality, cost efficiency and timely implementation of all actions and the operation of the whole network.

## **Step 5: Evaluation of the Network**

Regular auditing of network actions and/or the gathering of feedback from network members, are necessary to continuously improve the management of the network. Both tools are necessary to keep the network actions in touch with the developing market, participants and framework conditions.

The time to finalize each step depends on the following:

- Goals of the network;
- Size of the network (number of participants and regional size);

---

<sup>3</sup> Methodology for Regional and Transnational Technology Cluster, European Commission, 2001.

- Framework conditions (size of the network management team, financial resources for network management available);
- Preparation of the network in an informal period, in which the vision of the network has to be taken up by some key persons.

It should be emphasized that, due to the lack of relevant information and owing to the highly demanding process of cluster formation, a simplified case study of identification of potential industrial clusters in the Split-Dalmatian County is shown here. Following the same principle, the methodology stated in the case study could be applied in identification of potentials of the whole County economy.

## **4. SHIPBUILDING CLUSTER OF THE SPLIT-DALMATIAN COUNTY**

In the lack of a unique and commonly agreed economic strategy at the national level, the Split-Dalmatian County has decided to define its own goals and priorities and to develop its own potentials. As a result of this decision there is a recently brought Regional operational program ROP (11) that defines the guidelines for the development of the County in the next five-year period.

One of the primary strategic goals, defined in ROP, is to develop a competitive, diversified, technologically advanced and environmentally sustainable economy that will be oriented to enhance the standard of living of the local population.

Pointing out the need for regional and inter-regional networking, integration and clusterization of County economy, is the first step that has to be taken in order to start with more intensive research that will help in identification, organization and development of the above-mentioned networks.

It is to conclude that shipbuilding industry presents the key and strategically the most important industry of the Republic of Croatia, and already having its Croatian brand, it should soon become a «locomotive» of development other branches of industry, especially of small and medium-sized companies. In order to increase the shipbuilding competences the integration of all productive, service providing and scientific activities closely related to the shipbuilding industry the Split-Dalmatian County is required. Such integrated shipbuilding system would have *cluster* characteristics, focusing on mainly on the increase of competence of the existing shipyards in the area as well as their supporting industries that would participate in ship building. Organized like this, such shipbuilding cluster of the Dalmatian region would further join the shipbuilding clusters of other regions (especially of the Kvarner and Istria), and therefore increase the industry on the national level.

The concept of shipbuilding cluster is shown in Figure 4.

The concept presents on one side the associate relationship of schools and universities and on the other side the shipbuilding industry of the Split-Dalmatian County. The main factors or rather activities that can be done through the presented network are shown as well. Further, the figure of the main elements and activities of cluster shipbuilding is presented too.

a) Schools and universities would participate in fundamental and continuous education of cluster shipbuilding staff. Educational plans and programs could be determined and agreed according to the needs of various professions of cluster shipbuilding employees.

- technical high school,
- bachelor's degree studies,
- master's and PhD degree studies,
- specialist studies

b) Schools, universities, scientific-research institutions would cooperate in developing new products and processes as well as in improvement of the existing ones.

As the structure of the developing function on the level of cluster shipbuilding of the Republic of Croatia is quite relevant to the subject, the suggestion of such structure is given below. So, the final structure of the developing function would be made according to the previously determined cluster shipbuilding on the level of the Republic of Croatia.

The structure of research-developing function would aim to develop the product itself as well as production.

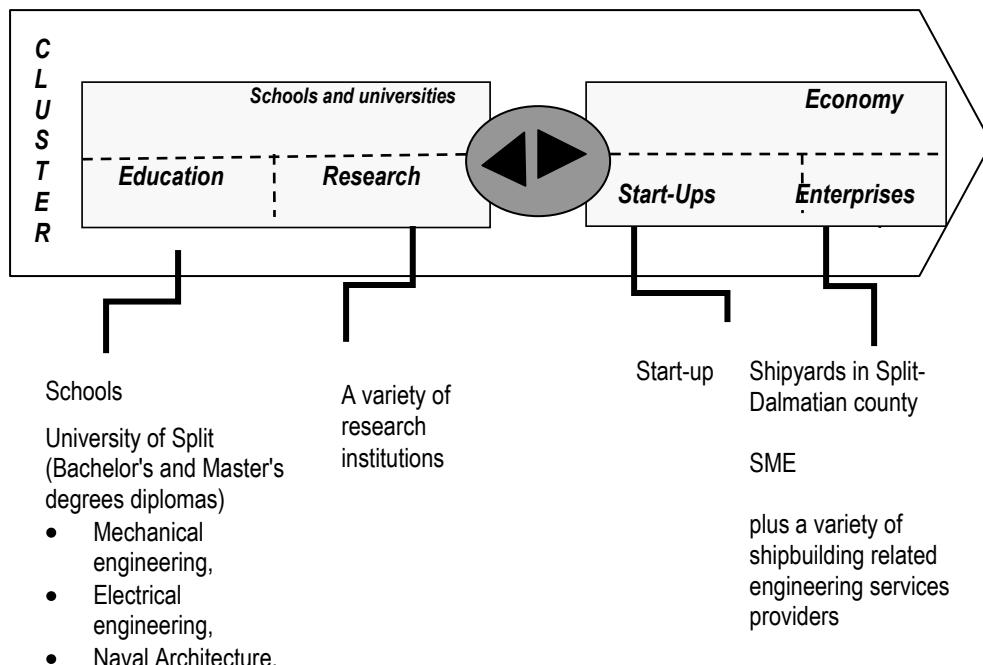


Figure 4 The shipbuilding cluster

The Croatian Shipbuilding - Jadranbrod would present the headquarters; the Shipbuilding Institute in Zagreb would stand for the main developing and researching center whereas the individual modular shipyards would figure for the regional researching centers (the Ulijanik, the Brodosplit, the 3. maj). Faculties would take a role of a consulting and cooperating bodies with their studies of naval architecture: the University of Zagreb - the Faculty of Mechanical Engineering and Naval Architecture, the University of Split - the Faculty of Electrical Engineering, Mechanical Engineering and Naval Architecture, the University of Rijeka - the Faculty of Technical Sciences.

Researches would imply teamwork expected to be performed in two ways:

- Researching projects agreed with the Shipbuilding Institute and the Croatian Shipbuilding - Jadranbrod.
- Own researches and development not only of new products but also present technologies, following and applying world achievements in our shipyards.

Approaching in this way all preconditions for the encouragement of innovative work would be realized. Organized in such way scientific and research work would achieve its final goal that is, promotion and holding of its "domestic brain", acquisition and usage of new know-how, projection of a new, sophisticated classic ships as well as vessels of the "new generation"

c) Newly founded («Start-up») enterprises. According to the analyses of the National Council for the Competitiveness in Croatia, the rate of newly founded enterprises is quite low and the structure of an enterprise is such that it rather show low rate of potential growth as well. Consequently not many working places are offered in this way. Therefore, stimulating environment for entrepreneurship is suggested in order to increase the number of working places that is the growth of TEA index<sup>4</sup>. The goal is to increase TEA index from its present value 3,6 up to 10.

---

<sup>4</sup> TEA (Total Entrepreneurial Activity)

Structuring of cluster shipbuilding would lead to the preconditions for generating new entrepreneur ideas relating to a ship or shipbuilding business production process. The cluster shipbuilding would buy products and get services for its high-tech activities from domestic and regional providers. The further step of these high technology oriented „start-up“ enterprises would be realized through their integration and network.

It is to conclude that newly founded enterprises based on knowledge and innovation would strongly support the development of the industry of the Split-Dalmatian County.

d) Enterprises. The cluster shipbuilding would consist of: «big shipyards» that is the modular shipyards, “small” or „sub-contracting“ shipyards and small and medium sized enterprises of the County, service providing enterprises on the basis of their participating role in production of common product or their partnership. Such teamwork and their own products/services would evidently increase the proportion of domestic component of ship.

„Modular shipyards“, having their own resources and capacities to produce component parts (tracing, cutting and forming) they could, if necessarily, make cutting and forming activities, so that the produced components could be transported to the small shipyards where the hull sections and equipment could be done, according to the given standards. Upon finishing, equipping and dyeing, the elements would be transported back to the modular shipyard in order to grow into a „ring“ and/or assembly (prefab) slipway. Such fitting, equipped and dyed sections would be built into basic structure on the slipway.

Shipyards as sub-contractors, having their basic resources and needed skills such shipyards would, consider their participation in common product; deal with works related to a specific ship and would be purposely specialized for it. Free productive capacities could be sold on markets of shipbuilding or other markets.

Small and medium-sized enterprises in the Split-Dalmatian County. According to the analyses presented in the article (12) small and medium-sized enterprises of the Split-Dalmatian County have enough potential for taking their part in cluster shipbuilding. The data relating to their importance for the national economy as well as their involvement into industry are presented in Chapter V of the Article entitled „55 suggestions for the

increasing of competitiveness of Croatian economy", significant growth of small and medium-sized enterprises (suggestions from 34 up to 41).

Enterprises providing services. These types of enterprises could be also involved into cluster shipbuilding, especially enterprises dealing with the projects, construction, consulting, marketing, and financial services etc.

The advantages of such structure of cluster shipbuilding would be as follows:

- More qualified division of work, implying easily performed redistribution of work force in critical phases of shipbuilding – on the take and return base inside cluster.
- Increasing of the responsibility in general, concerning the terms for „budget“ and quality, or the most important the responsibility of realization of project and agreed productivity,
- Granted jobs for all employees, participants in making common product.
- Bargains and unfair practices eliminated
- Decrease of needless costs and their control
- Detailed and qualified monitoring of a complete process of ship production as well as of terms fulfilled from the same location,
- The existing staff, decreased in number and presently employed in different locations would be connected through their profession and expert orientation.
- Increase in flexibility of workers' deploying and disposing of means of production,
- The possibility of more qualified informatization and rational investment
- Increase of productivity or rather a decrease of effective hours/cGT,
- Involvement of greater number of producers, especially those from distant regions, into common product,
- Increase of employment through opening new working places (start-up enterprises),
- Quality would fit to the real costs and prices,
- Realization of aimed investment and parameters of production, each in its field of work,
- The possibility of introducing developing function, which has been „ignored“ for more than ten years and challenge of dealing with more sophisticated products such as merchant ships and passenger ferries of a new generation.

## **5. CONCLUSION**

In this paper we have tried to emphasize the need for identification of an actual development potential in the regions where economy has been affected by the processes of transition and restructuring. We have used theoretical and practical experience of developed countries, in which the model for networking and clustering is based on innovative potential and on knowledge-based economy, which is a basic stronghold of both contemporary industrial development and overall economic development.

Strategic goal of regional development is to provide conditions for innovations based on regional identity. However, in order to achieve this goal it is necessary to do the following:

- To ensure transparency with regard to the existing technological competence,
- To link regional resources and competent institutions (universities, institutes, enterprises, chambers of commerce etc.)
- To identify the existing potentials for development of clusters in the context of development of attractive regional lines of business,
- To establish new cultures of regional exchange of knowledge and experience.

Therefore, it is necessary to make a transition from the regional strategy based on predominantly industrial production to an economic development strategy based on knowledge. Linkage of economy, scientific institutions and regional management can be achieved by using a triple helix model, which provides required prerequisites for the transition of a society towards knowledge. In order to redefine the interrelationship between institutional knowledge, economy and regional management, it is of utmost importance to enhance the local conditions for development of innovative processes by linking together research activities with others. Our aim is to continue our preliminary research and to develop such models of linkage.

## **References**

- (1) Roethig, H., (2004), Standortentwicklung und Wirtschaftsfoerderung, Tagungsband zur Fachtagung «Strukturwandel in Wirtschaftsstandorten», Chemnitz
- (2) Etzkowitz, H., (2002), The Triple Helix of University-Industry-Government: Implications for Policy and Evolution, Working paper 2002-11, <http://www.sister.nu/>
- (3) Doeringer, P.B., and D.G. Terkla, (1995), "Business strategy and cross-industry clusters", Economic Development, Quarterly 9: 225-37.
- (4) Porter, M., (1990), The Competitive Advantage of Nations, New York: Basic Books.
- (5) Jacobs, D., De Man A. P., (1996), "Clusters, Industrial Policy and Firm Strategy: A Menu Approach." Technology Analysis and Strategic Management 8(4): 425-437.
- (6) Rosenfeld, S. A., (1997), "Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development." European Planning Studies 5(1): 3-23.
- (7) Hill E. W., Brennan, J. F., (2000), A Methodology for Identifying the Drivers of Industrial Clusters: The Foundation of Regional Competitive Advantage, Economic Development Quarterly, Vol. 14, No. 1, 65-96
- (8) Hoen, A. R., (2002), Identifying Linkages with a Cluster-based Methodology, Economic Systems Research, Vol. 14, No.2
- (9) Padmore, T., Gibson, H., (1998), Modeling Systems of Innovation: II. A Framework for Industrial Cluster Analysis in Regions, Research Policy 26
- (10) Peneder, M., (2001), Cluster Techniques as a Method to Analyze Industrial Competitiveness, Austrian Institute of Economic Research
- (11) Regionalni operativni program Splitsko-dalmatinske županije (Regional Operational Program of The Split-Dalmatian County), (2005), The Split-Dalmatian County and Economic Faculty of Split
- (12) Veža, I. (2008), Restructuring of the Croatian Shipbuilding Industry, Economic Research Center, Nagoya University, No.165

# PODUZETNIČKO OKRUŽENJE U BOSNI I HERCEGOVINI: REZULTATI GEM ISTRAŽIVANJA ZA 2008. GODINU

Umihanić, Bahrija  
Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

## SAŽETAK

U radu se prezentiraju rezultati Globalnog monitora poduzetništva koji se odnose na istraživanja poduzetničkog okruženja u Bosni i Hercegovini. U interesu potpunijeg razumijevanja indikatora poduzetničkog okruženja u BiH najprije se prezentira struktura indikatora lakoće poslovanja, ekonomskih sloboda, konkurentnosti i poduzetničke aktivnosti koji zajedno tvore „razvojni dijamant“. Nažalost, Bosna i Hercegovina je prema rangu utvrđenom istraživanjima kojima rezultiraju spomenuti indikatori rangirana slabije od zemalja iz okruženja. Poduzetnička klima u Bosni i Hercegovini prema metodologiji Globalnog monitora poduzetništva slabije je ocijenjena nego u mnogim drugim zemljama uključenim u GEM istraživanje u 2008. godini, jer je većina od sedamnaest uslova poduzetničkog okruženja vrednovana negativno, a samo nekoliko pozitivno. Prezentirani indikatori ukazuju na potrebu većeg angažovanja odgovornih institucija i pojedinaca na unapređenju uslova za razvoj poduzetništva što će rezultirati i većim ekonomskim rastom i razvojem Bosne i Hercegovine. Uzročno-posljedična veza poduzetništva i ekonomskog rasta najbolje se ilustrira povezanošću bruto društvenog proizvoda per capita i indeksa ukupne poduzetničke aktivnosti (TEA indeks) čiji odnosi su ilustrirani u BiH GEM nacionalnom izvještaju za 2008. godinu.

**Ključne riječi:** GEM istraživanje, poduzetničko okruženje u BiH, indikatori ekonomskih sloboda, indikatori konkurentnosti, indikatori lakoće poslovanja, indikatori poduzetničke aktivnosti.

## 1. UVOD

U svom tranzicijskom hodu Bosna i Hercegovina je suočena sa provođenjem nužnih, a vrlo često i nametnutih tržišno orijentisanih reformi od kojih se očekivalo da u kratkom roku osiguraju brži ekonomski rast i razvoj. Doktrina ekonomskog liberalizma dobila je novi zamah što je imalo za posljedicu primjenu liberalnih rješenja u praksi ekonomske politike sve većeg broja zemalja. Nova rješenja su pretpostavljala konstituisanje institucija koje bi podržavale političke i ekonomske reforme zemalja u tranziciji u smjeru dalje liberalizacije. Međutim, institucije bivšeg socijalističkog sistema ukinute su političkim i ekonomskim reformama, ali su zamjenjene manjkavim ili neodgovarajućim

novim institucijama. Tako novi institucionalni okvir u kome se odvijaju političke i ekonomske reforme postaje ograničenjem u očekivanom tempu ekonomskog rasta i razvoja.

Istraživanja stepena otvorenosti nacionalne privrede, tržišnih reformi, liberalizacije, privatizacije, lakoće poslovanja, ekonomske sloboda, konkurentnosti i drugih ekonomsko-političkih procesa aktualizirana su u tranzicijskim zemljama. U studijama i analizama primjerenosti institucionalnog okvira zemlje ubičajeno se koriste pokazateljima institucionalnog razvoja: indikatorima lakoće poslovanja, indikatorima ekonomske slobode, indikatorima konkurentnosti, 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.

U ovom radu pažnja se najprije posvećuje indikatorima koji tvore „razvojni dijamant“, a odnose se na indikatore lakoće poslovanja, indikatore ekonomske slobode, indikatore konkurentnosti, indikatore poduzetničke aktivnosti sa posebnim fokusom na Bosnu i Hercegovinu. Namjera prezentiranja spomenutih indikatora jeste ukazati na potrebu istraživanja veza između koncepata lakoće poslovanja, ekonomske slobode, konkurentnosti i poduzetničke aktivnosti, i uslovno rečeno, ekonomske uspješnosti i društvenih vrijednosti u cijelini. Svakako da bi kritički osvrт utemeljenosti i praktične vrijednosti indikatora „razvojnog dijamanta“ na osnovu uvida u strukturu njihovih komponenti i komparativnog prikaza pokazatelja za Bosnu i Hercegovinu, pomogao u preispitivanju zaključaka koji se na osnovu kretanja indeksa pojavljuju u stručnoj javnosti. U radu nije izvršena kritička analiza indikatora, ali su korišteni kao osnova za bolje razumijevanje rezultata istraživanja poduzetničkog okruženja u Bosni i Hercegovini, utemeljenog na rezultatima Globalnog monitora poduzetništva.

Svrha ovog rada jeste ukazati na značaj razumijevanja rezultata istraživanja u segmentu poduzetničkog okruženja u Bosni i Hercegovini do kojih se došlo realizacijom najvećeg svjetskog akademskog istraživačkog projekta o poduzetništvu. Dokazuje se teza da razvijenost poduzetničkog okruženja determinira nivo i tempo poduzetničke aktivnosti u zemlji. Ukazuje se na potrebu izgradnje i unapređenja područja i uslova neophodnih za razvoj poduzetništva.

## **2. BOSNA I HERCEGOVINA U GLOBALNOM MONITORU PODUZETNIŠTVA (GEM)**

Bosna i Hercegovina je od 2008. godine uključena u Global Entrepreneurship Monitor (GEM) - najveći svjetski akademski istraživački projekt o poduzetništvu pokrenut 1999. godine kao inicijativa istraživača sa London Business School i Babson College-a iz Boston-a. Istraživački projekt za Bosnu i Hercegovinu vodi nacionalni tim okupljen u Centru za razvoj poduzetništva Tuzla u kome pored istraživača sa Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Tuzli sudjeluju i konsultanti sa bogatim iskustvom u području poduzetništva. U 2008. godini u GEM istraživanju su sudjelovale 43 zemlje svijeta. GEM

istraživanje se provodi na bazi godišnje procjene nacionalnog nivoa poduzetničkih aktivnosti, bazirano je na harmoniziranom pristupu koji koriste sve zemlje učesnice da bi se sagledala uloga poduzetništva u rastu nacionalne ekonomije.

Uključivanjem u GEM istraživanje, Bosna i Hercegovina je prvi put dobila mogućnost kompariranja politika, programa i aktivnosti različitih institucija i asocijacija sa svim administrativnim nivoa koje se bave izgradnjom poduzetničkog kapaciteta sa zemljama članicama konzorcija.

Konceptualni okvir GEM istraživanja polazi od hipoteze da je poduzetničko ponašanje određeno načinom kako ljudi doživljavaju uslove o kojima ovisi poduzetničko djelovanje.

Opći cilj GEM istraživanja je razvoj zajedničkih indikatora za praćenje poduzetničke aktivnosti u vremenu i prostoru, a time i izgradnja konzistentne podloge za intervencije u oblasti politike, s ciljem poboljšanja uslova o kojima ovisi poduzetnički kapacitet neke zemlje.

GEM istraživanje ima tri osnovna cilja:

1. mjeriti razlike u nivou rane faze poduzetničkih aktivnosti između zemalja;
2. otkriti faktore koji određuju nivo poduzetničkih aktivnosti;
3. identifikovati politike koje mogu povećati nivo poduzetničkih aktivnosti.

Imajući u vidu navedene ciljeve, rezultati GEM istraživanja pružaju veliki doprinos u davanju odgovora na sljedeća dva pitanja:

- Koliko su razlike u poduzetničkoj aktivnosti povezane s ukupnim ekonomskim rastom neke zemlje?
- Što vlasti mogu učiniti kako bi utjecale na nivo poduzetničke aktivnosti u zemlji?

Jedinstvena karakteristika GEM istraživanja jeste da pruža osnovu za vertikalno i horizontalno uspoređivanje, jer koristi jedinstveni konceptualni okvir istraživanja i jedinstvene indikatore.

GEM istraživanje se bazira na podacima prikupljenim iz tri izvora:

1. podaci prikupljeni anketiranjem reprezentativnog uzorka odrasle populacije (Adult Population Survey-APS)
2. podaci prikupljeni anketiranjem i intervjujsanjem eksperata iz područja poduzetništva (National Experts Survey-NES) te
3. podaci prikupljeni iz standardiziranih sekundarnih međunarodnih baza podataka.

### **3. POVEZANOST INSTITUCIJA, PODUZETNIŠTVA I PRIVREDNOG RAZVOJA**

U ovom dijelu rada, razmatra se kompozitna mjera poduzetništva koja može biti korisna za razumijevanje značaja poduzetništva, kako u zemljama u razvoju tako i u razvijenim

zemljama. Pored spomenute razmatrati će se još tri kompozitne mjere koje se koriste za ispitivanje različitih aspekata privrednog razvoja u svjetskoj ekonomiji čija se struktura i značaj ukratko opisuju u nastavku.

### **3.1. Indeks lakoće poslovanja „The Ease of Doing Business Index (EDBI)“**

Kreiran je od strane Svjetske banke za mjerjenje 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 Business (*Poslovanje*) istražuje propise koji jačaju ili ograničavaju poslovanje u 10 osnovnih oblasti (od pokretanja do zatvaranja poslovne djelatnosti) u 181 zemlji do 2009.godine, a u posljednjem Izvještaju *Doing Business 2010*, objavljenom u junu 2009.godine dodane su dvije nove zemlje Kosovo i Cipar tako da su izvještajem obuhvaćene 183 zemlje iz cijelog svijeta. Viši rang prema indikatorima Doing Business-a ukazuje na povoljniji ambijent za poslovanje.

U Izvještaju *Doing Business 2010*, Bosna i Hercegovina je po prvi put u posljednje četiri godine zabilježila napredak, rangirana je na 116. mjestu od 183 zemlje za koje je Doing Business mjerio sveukupnu lakoću poslovanja. U narednoj tabeli prikazan je rang indeksa lakoće poslovanja i indeksa deset pokazatelja na temelju kojih se mjeri sveukupna lakoća poslovanja.

*Tabela 3.1. Učinak Bosne i Hercegovine po Doing Business indikatorima*

Lakoća...	Doing Business rangiranje u 2008.	Doing Business rangiranje u 2009.	Doing Business rangiranje u 2010.	Promjena rangiranja od prošle godine
Sveukupna lakoća poslovanja	117	119	116	3
Pokretanja posla	153	161	160	1
Dobivanja građevinskih dozvola	150	137	136	1
Zapošljavanja radnika	116	117	111	6
Registracije nekretnina	148	144	139	5
Dobivanja kredita	51	59	61	-2
Zaštite investitora	84	88	93	-5
Plaćanja poreza	144	154	128	26
Prekogranične trgovine	57	55	63	-8
Izvršenja ugovora	125	123	124	-1
Prestanka poslovanja	61	60	63	-3

Pokazatelji iz tabele ukazuju da je Bosna i Hercegovina u Izvještaju *Doing Business 2010*, zabilježila napredak u pet oblasti, dok je u pet oblasti zabilježeno nazadovanje.

Najveći napredak zabilježen je u području plaćanja poreza, za čak 26 mesta, gdje su pokrenute reforme rezultirale smanjenjem poreskih stopa, međutim procedure su još uvijek komplikirane. Napredak je zabilježen i u područjima zapošljavanja radnika, registracije nekretnina, dobivanja građevinskih dozvola i pokretanja posla. Najveća nazadovanja su zabilježena u području prekogranične trgovine i zaštite investitora, što može veoma negativno utjecati na buduća ulaganja i nivo vanjskotrgovinske razmjene. Nazadovanja su zabilježena i u područjima prestanka poslovanja, dobivanja kredita i izvršenja ugovora.

Doing Business sve zemlje svijeta uključene u istraživanje grupiše u sedam regija. Bosna i Hercegovina je grupisana zajedno sa još 26 zemalja u regiju Istočna Europa i Srednja Azija. Ova regija je u posljednjem Izvještaju Doing Business zabilježila najveći napredak u reformama, čak je 26 od ukupno 27 zemalja reformiralo propise u bar jednom od deset područja obuhvaćenim istraživanjem. Iako je Bosna i Hercegovina u ovom periodu bila aktivna u provođenju reformi, ipak je većina zemalja Jugoistočne Europe brže provodila reforme. Tako je na primjer Makedonija FYR zabilježila napredak za 37 pozicija, Crna gora i Rumunija za 8, Hrvatska i Albanija za 7, a Slovenija za 5, dok su Srbija i Bugarska napredovale za 2 mesta što je manje nego Bosna i Hercegovina koja je, kao što je istaknuto, napredovala za 3 mesta.

Rangiranje lakoće poslovanja u zemljama Jugoistočne Europe u regiji Istočna Europa i Srednja Azija, prikazano je u tabeli 3.2. Pokazatelji ukazuju da je Bosna i Hercegovina rangirana na 23. mjestu od 27 zemalja regije, odnosno na posljednjem mjestu od zemalja Jugoistočne Europe. Zanimljivo je da niti u jednom od deset područja nije lider među zemljama Jugoistočne Europe.

*Tabela 3.2. Rangiranje zemalja Jugoistočne Europe u Izvještaju Doing Business 2010.*

	Lakoća poslovanja	Početak poslovanja	Dobivanje građevinskih dozvola	Zapošljavanje radnika	Registracija imovine	Dobivanje kredita	Zaštita investitora	Plaćanje poreza	Trgovina s inozemstvom	Povodenje ugovora	Prestanak poslovanja
<b>Makedonija, FYR</b>	5	2	14	9	14	11	3	1	9	19	22
<b>Bugarska</b>	10	12	11	8	12	1	7	12	17	21	11
<b>Slovenija</b>	11	8	5	26	22	22	3	11	14	17	4
<b>Rumunija</b>	12	10	10	19	20	4	7	20	7	16	17
<b>Crna Gora</b>	15	18	19	6	24	11	6	19	8	26	5
<b>Albanija</b>	18	11	22	16	17	4	2	18	11	22	27
<b>Srbija</b>	19	15	23	14	21	1	15	17	13	23	21
<b>Hrvatska</b>	21	21	17	27	23	18	26	4	15	13	12
<b>Kosovo</b>	22	27	24	4	16	11	27	6	19	27	2

## **3.2. Indeks ekonomske slobode „The Index of Economic Freedom (IEF)“**

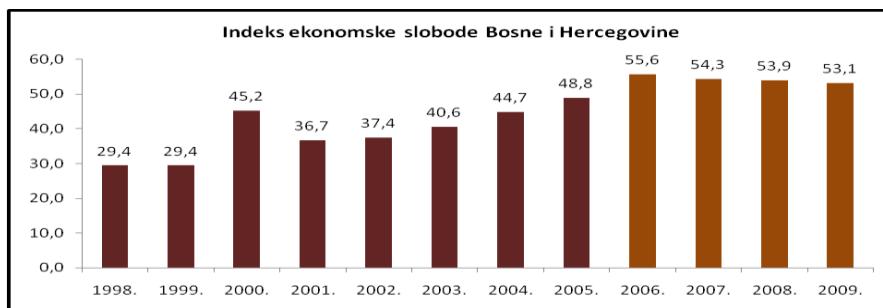
Kreiran je od strane Wall Street Journal i Heritage fondacije (*The Heritage Foundation*). Indeks ekonomskih sloboda izračunava se kao neponderisani prosjek vrijednosti 10 indeksa pojedinih sloboda. U metodološkom dokumentu *Heritage Foundation Beach* i Kane opisuju izračunavanje kompozitnih indeksa pojedinih sloboda, pretežno vaganjem čvrstih podataka i mekih pokazatelja. Autori navode da je svaka od tih sloboda vitalno važna za prosperitet pojedinca i nacije. „Ekonomska sloboda“ se definira kao „apsolutno pravo na vlasništvo, u potpunosti ostvarenu slobodu kretanja za radom, kapitalom i dobrima, te apsolutno odsustvo prisile ili ograničenja ekonomske slobode, osim u mjeri u kojoj je to potrebno za zaštitu i očuvanje slobode građana“. Samo ekonomski sloboden pojedinac može imati političku slobodu. Pojedinac je ekonomski sloboden ako ima potpunu kontrolu nad svojim radom i vlasništvom, bez uplitanja države. Uloga države svedena je na zaštitu tako definirane slobode. Idealni (najviši) stepen ekonomske slobode osigurava pojedincu apsolutno pravo privatnog vlasništva, potpunu slobodu kretanja kapitala, rada i roba te neuplitanje države.

Indeks ekonomske slobode je mnogo više od skupa podataka dobivenih empirijskim proučavanjem, to je pažljiva teoretska analiza faktora koji najviše utiču na institucionalno okruženje ekonomskog razvoja. Premda postoje mnoge teorije o porijeklu i uzrocima ekonomskog razvoja, nalazi ove studije su jasni: *zemlje sa najvećom ekonomskom slobodom imaju višu stopu ekonomskog rasta i znatno su prosperitetnije od zemalja sa manjom ekonomskom slobodom.*

Ukupna ekonomska sloboda sastoji se od deset komponenti, a to su: (1) Sloboda poslovanja; (2) Sloboda trgovine; (3) Fiskalna sloboda; (4) Rashodi vlade; (5) Monetarna sloboda; (6) Sloboda investiranja; (7) Finansijska sloboda; (8) Prava vlasništva; (9) Sloboda od korupcije; (10) Sloboda rada.

Ocjene ekonomskih sloboda svrstane su u pet kategorija: (1) represivna 0 – 49,9; (2) uglavnom neslobodna 50 – 59,9; (3) umjereni slobodna 60 – 69,9; (4) uglavnom slobodna 70 – 79,9; (5) slobodna 80 – 100.

Bosna i Hercegovina je kroz period od dvanaest godina prema indeksu ekonomske slobode napredovala iz prve najniže kategorije, gdje su svrstane zemlje sa najnižim slobodama, u drugu napredniju kategoriju u kojoj su zemlje sa nešto naprednjim ekonomskim slobodama, ali još uvijek uglavnom neslobodne zemlje. Pregled kretanja indeksa ekonomskih sloboda prikazan je na slici 3.1.

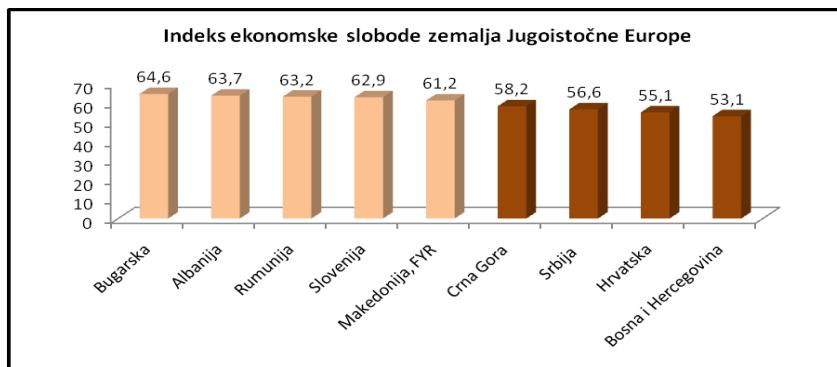


Slika 3.1. Indeks ekonomskih sloboda za Bosnu i Hercegovinu za period 1998-2009. godina

Indeks ekonomске slobode za Bosnu i Hercegovinu u 2009. godini iznos 53,1 što ju je plasiralo na 134. mjesto od ukupno 183 zemlje svijeta. Rezultat je manji za 0,8 nego prošle godine što je za posljedicu imalo pad za 13 mesta, sa 121. na 134. mjesto.

Bosna i Hercegovina od deset područja ekonomskih sloboda u samo dva područja, sloboda trgovine i monetarna sloboda, ima veći prosjek od globalnog prosjeka. Treba primjetiti da je zabilježen pad slobode trgovine u 2009. godini u odnosu na prethodnu godinu za 2,6 . Pad je zabilježen i u područjima sloboda koje se odnose na rashode vlade, fiskalne slobode i slobode rada. Poboljšanja su zabilježena u tri područja dok u tri područja nije bilo promjena u odnosu na prethodnu godinu.

Zemlje Jugoistočne Europe su grupisane u drugoj i trećoj kategoriji. Bosna i Hercegovina je na posljednjem mjestu u kategoriji uglavnom neslobodnih zemalja, a pored nje, u ovoj kategoriji su i Hrvatska (rangirana na 116. mjestu) , Srbija (rangirana na 109. mjestu) i Crna Gora (rangirana na 94. mjestu). U grupi umjereno slobodnih zemalja nalaze se Makedonija FYR, Slovenija, Rumunija, Albanija i Bugarska.



Slika 3.2 . Indeks ekonomskih sloboda zemalja Jugoistočne Europe u 2009. godini

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

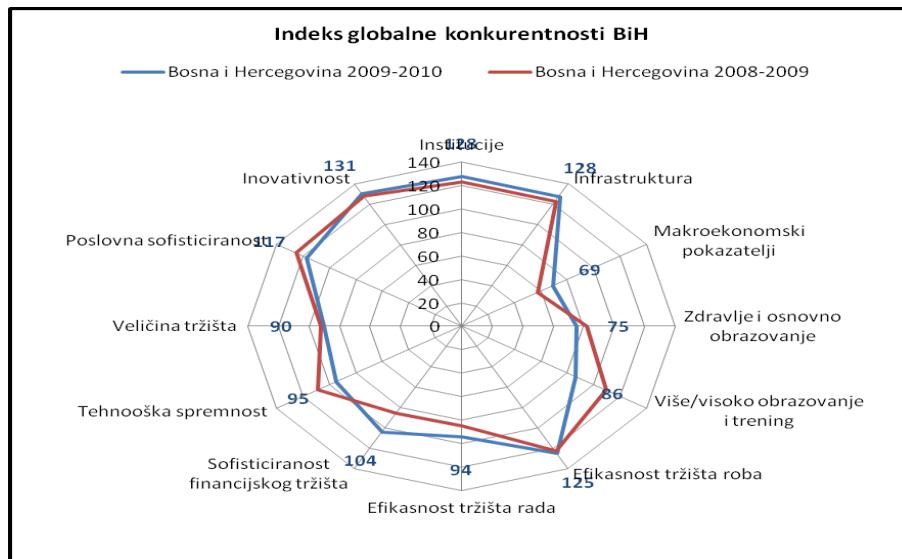
Objavljuje se u godišnjem Izvještaju Svjetskog ekonomskog foruma (*The World Economic Forum*) koji obuhvata veliki broj zemalja, a procjenjuje „sposobnost zemlje da osigura visok nivo prosperiteta za svoje građane“, što ovisi o tome koliko produktivno zemlja koristi dostupne resurse. Izvještaj o globalnoj konkurentnosti je vodeće svjetsko istraživanje o konkurentnosti koje je u posljednjem izvještaju obuhvatilo 133 zemlje. Metodologija Svjetskog ekonomskog foruma temelji se na istraživanju 12 područja konkurentnosti koji uključuju institucije, infrastrukturu, makroekonomsku stabilnost, zdravlje i osnovno obrazovanje, visoko obrazovanje, efikasnost tržišta rada, efikasnost tržišta roba, tehnološku spremnost, poslovnu sofisticiranost, inovativnost, veličinu tržišta i finansijsko tržište.

Prema "Izvještaju o globalnoj konkurentnosti 2009-2010." Svjetskog ekonomskog foruma, Bosna i Hercegovina se nalazi na 109. mjestu najkonkurentnijih ekonomija svijeta, što je pad za dva mesta u odnosu na prethodni izvještaj, kada je bila 107.

Od dvanaest područja konkurentnosti u pet područja je zabilježen rast, a u sedam područja pad konkurentnosti. Najveći rast je ostvaren u području visokog obrazovanja i treninga (rast za 23 mesta), zatim u području tehnološke spremnosti (rast za 14 mesta), poslovne sofisticiranosti (rast za 8 mesta), zdravlja i osnovnog obrazovanja (rast za 7 mesta) i veličini tržišta (rast za 2 mesta).

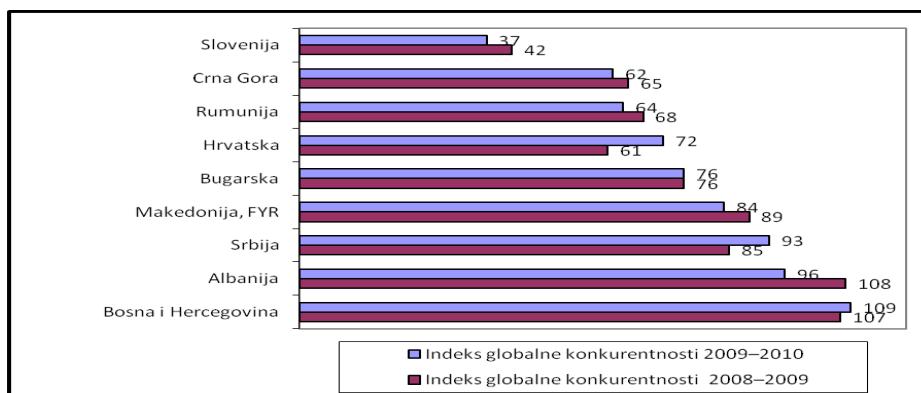
Najveći pad je zabilježen u području sofisticiranosti finansijskog tržišta (pad za 18 mesta), zatim makroekonomskim pokazateljima (pad za 12 mesta), efikasnosti tržišta rada (pad za 9 mesta), institucijama i infrastrukturom (pad za 5 mesta), inovativnosti (pad za 3 mesta) i tržištu roba (pad za 2 mesta).

Komparativni prikaz mesta pojedinih područja konkurentnosti koje je ostvarila Bosna i Hercegovina u dva posljednja Izvještaja o globalnoj konkurentnosti prikazana su slikom 3.3.



Slika 3.3. Prikaz mjesta pojedinih područja konkurentnosti koje je ostvarila Bosna i Hercegovina u Izvještajima o globalnoj konkurentnosti za 2008-2009 i 2009-2010.

Pozicije zemalja Jugoistočne Europe su različite, neke od ovih zemalja su zabilježile pad, druge rast, a jedna nepromijenjenu poziciju na ljestvici konkurentnosti. Hrvatska je na 72. mjestu, i u odnosu na prošlu godinu pala je za 11 mjesta, a Srbija na 93. mjestu, što je pad za osam mjesta, jer je u izvještaju za 2008-2009. bila 85. Najveći rast je zabilježila Albanija koja se popela za dvanaest pozicija i zauzela 86. poziciju. Istovremeno, Slovenija se popela za pet pozicija na 37. mjesto, kao i Makedonija koja je skočila na 84. mjesto. Rumunija se uzdigla za četiri mjesto, a Crna Gora za tri mesta, odnosno sa 65. na 62. mjesto. Jedino je Bugarska ostala na istoj poziciji, zadržala je 76. poziciju. Na slici 3.4. prikazani su komparativni pokazatelji ostvarenog ranga konkurentnosti zemalja Jugoistočne Europe u posljednja dva Izvještaja o globalnoj konkurentnosti.



Slika 3.4. Komparativni prikaz ranga koje su ostvarile zemlje Jugoistočne Europe u Izvještajima o globalnoj konkurentnosti za 2008-2009 i 2009-2010.

### **3.4. Indikatori ukupne poduzetničke aktivnosti „Total Entrepreneurial Activity (TEA)“**

Jedinstvena mogućnost GEM projekta da obezbijedi informacije o poduzetničkom pregledu zemalja u globalnom kontekstu, čini njegove podatke neophodnim resursom za bilo koji ozbiljan pokušaj proučavanja poduzetničkog ponašanja širom svijeta. Glavna aktivnost GEM projekta je praćenje i razvijanje indikatora kojima se mjeri poduzetnička aktivnost. GEM projekat svake godine rezultira objavljivanjem indikatora ukupne poduzetničke aktivnosti i poduzetničke okoline, u obliku izvještaja globalnih rezultata (svih uključenih zemalja), te izvještajem analize nacionalne poduzetničke aktivnosti svake pojedine zemlje uključene u projekat.

Među najvažnijim GEM rezultatima poduzetničke aktivnosti svakako je Total Entrepreneurial Activity (TEA) Index. On prikazuje broj odraslih lica na 100 stanovnika involuiranih u novoosnovanim firmama ili mladim preduzećima ili i jednim i drugim. U

2008. godini, za Bosnu i Hercegovinu on iznosi 9,02 sa značajnom razlikom između muškaraca 11,07 (TEA08MAL) i žena 6,94 (TEA08FEM).

Broj odraslih osoba na 100 stanovnika involviranih u novoosnovani aktivni biznis za koje se očekuje da će biti potpuni, ili djelimični vlasnici i koji nisu dobili platu za svoj posao najmanje tri mjeseca iznosi 6,42 (SUBOAN08). Broj odraslih osoba na 100 stanovnika involviranih u postojećim preduzećima kao menadžeri ili vlasnici koji platu primaju više od 42 mjeseca je 8,7 (ESTBBU08). Veoma važni su pokazatelji koji pokazuju vrstu motivacije za involviranost u poduzetničku aktivnost. Tako se dolazi do podatka da mogućnost realizacije šanse od ukupne aktivnosti u ranoj fazi iznosi 4,95 (TEA08OPP), a da je poduzetnička aktivnost koja je motivisana potrebom 3,85 (TEA08NEC). Aspiracije za rast se prikazuju kao procenat od ukupnih poduzetničkih aktivnosti koji očekuju 10 ili više od 5 radnih mesta godišnje 5 godina nakon pokretanja poslovne aktivnosti. U Bosni i Hercegovini iznosi 15,33 (TEA08JOB).

Naprijed prezentirani indikatori sadržani u četiri projekta predstavljaju određenu vrstu „razvojnog dijamanta“, sa fokusom na: lakoću poslovanja, slobodu, konkurentnost i poduzetništvo. Postoje prirodne veze između ovih aspekata razvojnog dijamanta. Na primjer, Carl J. Schramm je naveo „da su u posljednje dvije godine ... eseji o poduzetništvu i slobodi rada pokazali veće priznanje da je razvoj na mikro nivou od najvećeg značaja za ekonomsku slobodu“ (Schramm, 2008, str 15.). Ovi aspekti se mjere sa određenom tačnošću, ali ne postoji dobro razvijena sveobuhvatna mjera poduzetničke adaptacije. Većina materijala neophodnog za razvoj komponenata jedne takve mjere se može naći u postojećim GEM podacima.

Položaj Bosne i Hercegovine u projektima „razvojnog dijamanta“ mjerjen rangom ili mjestom na ljestvici zemalja učesnica u velikoj mjeri govori o nedovoljno razvijenom okruženju za razvoj poduzetništva. U nastavku su prezentirani temeljni rezultati GEM istraživanja o poduzetničkom okruženju u Bosni i Hercegovini.

#### **4. PODUZETNIČKO OKRUŽENJE U BOSNI I HERCEGOVINI PREMA REZULTATIMA GEM ISTRAŽIVANJA U 2008. GODINI**

Podaci o poduzetničkom okruženju se, u okviru GEM istraživanja, izvode iz rezultata anketiranja odabranih aktera iz sektora poduzetništva, a koji pripadaju posebnim ciljnim grupama: privreda, državna uprava, akademska zajednica, razvojne organizacije te politika. Ispitanici daju odgovore na pitanja o poduzetničkom okruženju na osnovu svog znanja i iskustava u djelovanju u oblasti razvoja poduzetništva.

U 2008. godini, pokazatelji o okvirnim predušlovima za razvoj poduzetništva dobiveni su kroz standardizirani upitnik, koji je obuhvatio sljedećih devet područja:

**Tabela 4.1. Devet poduzetničkih područja okoline za razvoj poduzetništva**

Područje	Ukratko o obuhvatu područja
Finansije	raspoloživost finansijskih resursa, vlasnička ulaganja, kreditne linije, za nova i rastuća preduzeća, uključujući pomoći i poticaje
Politike vlada	na koji se način vladine politike reflektiraju na poreznu politiku, regulativu i njezinu primjenu, kao neutralne, poticajne ili destimulativne politike za nova i rastuća preduzeća
Vladini programi	prisustvo direktnih programa potpore novim i rastućim preduzećima na nacionalnom i lokalnom nivou
Obrazovanje i obuka	u kojoj je mjeri obuka za stvaranje ili upravljanje malim, novim i rastućim preduzećima ugrađena u sistem obrazovanja i obuke na svim nivoima, te kakva je kvaliteta, relevantnost i fokusiranost obrazovanja i obuke za upravljanje malim, novim i rastućim preduzećima
Istraživanje i razvoj	u kojoj mjeri nacionalni programi istraživanja i razvoja vode novim tržišnim prilikama, te da li su programi istraživanja i razvoja dostupni novim, malim i rastućim preduzećima
Komercijalne usluge i infrastruktura	u kojoj mjeri su prisutne usluge računovodstva, pravnog ili tržišnog savjetovanja, te u kojoj mjeri su prisutne institucije koje omogućavaju ili promoviraju stvaranje malih, novih ili rastućih preduzeća
Otvorenost tržišta	obim do kojeg su poslovni odnosi zaštićeni od stalnih promjena i prestrojavanja, što sprječava nova i rastuća preduzeća da konkuriraju, pronalaze nove dobavljače, podugovarače i konsultante
Fizička infrastruktura	lakoća pristupa raspoloživim fizičkim resursima: komunikacija, transport, komunalije, zemljište ili prostor - po cijenama koje ne diskriminiraju nova, mala ili rastuća preduzeća
Kulturne i društvene norme	u kojoj mjeri društvene i kulturne norme potiču, ili neograničavaju individualne aktivnosti koje mogu voditi novim oblicima vođenja preduzeća ili ekonomskih aktivnosti, a samim time i većoj disperziji bogatstva i prihoda

Kroz ovaj standardni upitnik, u svim zemljama uključenim u GEM projekt, ispituje se mišljenje ključnih nacionalnih stručnjaka iz oblasti poduzetništva, minimalno 36 osoba, od kojih u svakoj narednoj godini ispitivanja 18 moraju biti novi ispitanici koji ranije nisu

intervjuisani. Obzirom da je u BiH, 2008. godina prva godina istraživanja, intervjuisano je 36 stručnjaka. Neki od stručnjaka su poduzetnici (8), neki su profesionalno vezani za problematiku poduzetništva ili poduzetnika u funkciji savjetnika ili voditelja institucija za podršku poduzetništvu (11), zaposlenika u javnoj upravi (6), profesora (6), bankara (3) i zaposlenika javnih preduzeća (2).

Intervjuisani stručnjaci su izrazili svoju ocjenu za svaku od navedenih preduslova za razvoj poduzetništva iz Tabele 4.1., na skali od 1 do 5, pri čemu je ocjena 1 znači da je taj preduslov u potpunosti nepovoljan, dok ocjena 5 znači da je taj preduslov vrlo povoljan. Na taj način obrađeni podaci dobiveni iz istraživanja su kreirali ocjenu i upoređivanje poduzetničkog okvira po državama učesnicama istraživanja.

Iz dobivenih rezultata ocjene poduzetničkog okvira, dobivaju se tri vrste informacija:

- percepcija kvaliteta osnovnih komponenti poduzetničkog okruženja, pri čemu ocjena iznad tri označava pozitivan stav u odnosu na određenu komponentu (stimulativna komponenta za poduzetništvo), a ocjena ispod 3 označava negativan stav u odnosu na određenu komponentu (nestimulativna komponenta za poduzetničko okruženje);
- razlike u percepciji kvaliteta preduslova za okvir za razvoj poduzetništva u BiH, u odnosu na druge zemlje;
- razliku u pokazatelju kvaliteta poduzetničkog okruženja u posljednjoj godini u odnosu na prethodnu godinu (što će se u BiH, moći upoređivati od naredne godine, s obzirom da je ovo prvo GEM istraživanje u BiH) .

## **4.1. Ocjena okvira za poduzetništvo u Bosni i Hercegovini**

Poduzetnička klima u Bosni i Hercegovini slabije je ocijenjena nego u mnogim drugim zemljama uključenim u GEM 2008 projekat, jer je većina uslova poduzetničkog djelovanja (97 pitanja iz 17 poduzetničkih uslova) vrednovana negativno, a samo nekoliko pozitivno.

U tabeli 4.2. predstavljeno je više detalja o mogućnostima i kapacitetima za poduzetničku aktivnost u BiH u 2008. godini, u usporedbi sa drugim zemljama uključenim u GEM projekat 2008.

*Tabela 4.2.: Pregled okvira za poduzetništvo u BiH u poređenju sa zemljama učesnicama u GEM istraživanju*

Ocjena poduzetničkih uslova BiH 2008	Zemlje uključene u GEM projekat u 2008.		
	Max. ocjena	Srednja ocjena	Min. ocjena
A: Finansije	<b>2,20</b>	3,09	2,44
B1: Politike vlada – podrška	<b>1,98</b>	3,43	2,48
B2: Politike vlada – propisi	<b>1,69</b>	3,19	2,25
C: Vladini programi	<b>1,86</b>	3,53	2,51

D1: Obrazovanje i obuka – osnovno i srednjoškolsko obrazovanje	<b>1,97</b>	2,63	2,01	1,31
D2: Obrazovanje i obuka – profesionalno obrazovanje, visokoškolsko obrazovanje	<b>2,36</b>	3,32	2,77	1,79
D3: Obrazovanje i obuka – potreba za vanjskom podrškom prilikom planiranja započinjanja biznisa	<b>4,08</b>	4,47	4,07	3,57
D4: Obrazovanje i obuka –postojanje dovoljno jakih privatnih i/ili javnih centara i agencija koje obezbeđuju adekvatnu obuku o poduzetništvu	<b>2,72</b>	3,92	2,88	2,06
E: Istraživanje i razvoj	<b>1,81</b>	2,86	2,26	1,65
F: Komercijalne usluge i infrastruktura	<b>2,68</b>	3,58	2,91	2,26
G1: Otvorenost tržišta – Dinamika internog tržišta	<b>3,26</b>	4,40	2,97	2,23
G2: Otvorenost tržišta – Ograničenja internog tržišta	<b>2,05</b>	3,11	2,46	1,94
H: Fizička infrastruktura	<b>3,12</b>	4,30	3,53	2,74
I: Kulturne i društvene norme	<b>2,19</b>	3,91	2,74	2,15
K: Prilike za poduzetništvo	<b>3,23</b>	3,75	3,21	2,57
L: Kapaciteti za pokretanje biznisa	<b>2,05</b>	3,04	2,36	1,63
M: Društveni status poduzetnika	<b>3,16</b>	4,14	3,38	2,68
N: Zaštita intelektualnog vlasništva	<b>1,78</b>	3,85	2,64	1,63
P: Podrška ženama da započnu biznis	<b>2,62</b>	3,82	3,19	2,35
Q: Rast poduzetništva	<b>2,08</b>	4,02	2,84	2,04
R1: Interes za inovacije – vrednovanje inovacija sa stanovišta kompanija	<b>2,55</b>	3,58	3,00	2,52
R1: Interes za inovacije – vrednovanje inovacija sa stanovišta potrošača	<b>3,11</b>	3,98	3,48	2,97

Kako je vidljivo iz podataka prikazanih u tabeli, samo tri uslova okvira za poduzetništva su ocijenjeni iznad srednje vrijednosti za sve zemlje učesnice GEM ispitivanja, a odnose se na potrebu za vanjskom podrškom prilikom planiranja započinjanja biznisa (D3), dinamiku internog tržišta (G1) i prilike za poduzetništvo (K). Vrlo niskom ocjenom, koja je blizu minimalne ocjene u svim zemljama ocijenjene su: kulturne i društvene norme (I) koje ograničavaju spremnost osoba da se počnu baviti individualnim aktivnostima, što ukazuje na nedostatak razvijenog poduzetničkog duha; zatim rast poduzetništva (Q), kao i interes kompanija za inovacije (R1).

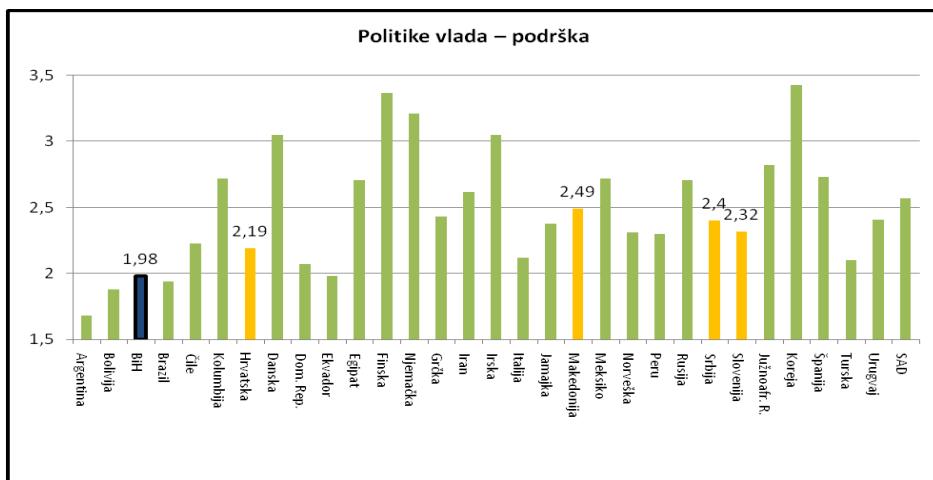
Obzirom da u GEM projektu učestvuju i zemlje iz bližeg okruženja BiH, republike bivše Jugoslavije (Hrvatska, Slovenija i Srbija), te imajući u vidu specifičnosti ovog područja u odnosu na provedeni proces tranzicije, u tabeli broj 4.3. prikazane su vrijednosti ocjena poduzetničkog okruženja u BiH u odnosu na Hrvatsku, Sloveniju i Srbiju.

Tabela 4.3.: Pregled okvira za poduzetništvo u BiH u poređenju sa Hrvatskom, Srbijom i Slovenijom

Ocjena poduzetničkih uslova	BiH 2008	Zemlje iz okruženja		
		Hrvatska	Slovenija	Srbija
A: Finansije	<b>2,20</b>	2,78	2,72	2,71
B1: Politike vlada – podrška	<b>1,98</b>	2,19	2,32	2,40
B2: Politike vlada – propisi	<b>1,69</b>	1,88	2,23	2,39
C: Vladini programi	<b>1,86</b>	2,65	2,69	2,39
D1: Obrazovanje i obuka – osnovno i srednjoškolsko obrazovanje	<b>1,97</b>	2,17	2,42	2,04
D2: Obrazovanje i obuka – profesionalno obrazovanje, visokoškolsko obrazovanje	<b>2,36</b>	2,79	2,97	2,90
D3: Obrazovanje i obuka – potreba za vanjskom podrškom prilikom planiranja započinjanja biznisa	<b>4,08</b>	4,20	3,81	3,86
D4: Obrazovanje i obuka –postojanje dovoljno jakih privatnih i/ili javnih centara i agencija koje obezbeđuju adekvatnu obuku o poduzetništvu	<b>2,72</b>	3,10	3,49	3,09
E: Istraživanje i razvoj	<b>1,81</b>	2,20	2,46	2,24
F: Komercijalne usluge i infrastruktura	<b>2,68</b>	2,74	3,09	2,82
G1: Otvorenost tržišta – Dinamika internog tržišta	<b>3,26</b>	3,87	3,25	3,80
G2: Otvorenost tržišta – Ograničenja internog tržišta	<b>2,05</b>	2,18	2,46	2,16
H: Fizička infrastruktura	<b>3,12</b>	3,77	3,78	3,01
I: Kulturne i društvene norme	<b>2,19</b>	2,29	2,31	2,28
K: Prilike za poduzetništvo	<b>3,23</b>	3,43	3,15	3,01
L: Kapaciteti za pokretanje biznisa	<b>2,05</b>	2,26	2,72	2,20
M: Društveni status poduzetnika	<b>3,16</b>	2,97	2,99	3,59
N: Zaštita intelektualnog vlasništva	<b>1,78</b>	2,66	2,99	2,15
P: Podrška ženama da započnu biznis	<b>2,62</b>	2,83	3,60	3,06
Q: Rast poduzetništva	<b>2,08</b>	2,62	2,81	2,92
R1: Interes za inovacije – vrednovanje inovacija sa stanovišta kompanija	<b>2,55</b>	2,52	2,82	2,71
R1: Interes za inovacije – vrednovanje inovacija sa stanovišta potrošača	<b>3,11</b>	3,40	3,21	3,74

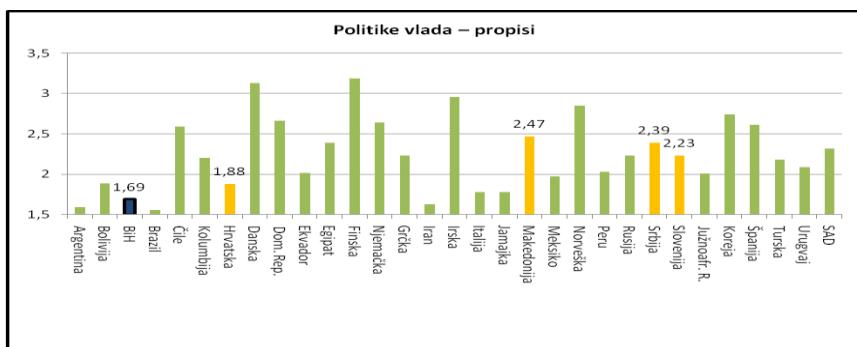
U odnosu na Hrvatsku, Sloveniju i Srbiju, veliki dio uslova za razvoj poduzetništva je ocijenjen najnižom ocjenom u BiH, osim nekoliko uslova. Ti uslovi se odnose na: društveni status poduzetnika (koji je u Srbiji i BiH ocijenjen višom ocjenom u odnosu na Hrvatsku i Sloveniju), zatim prilike za poduzetništvo (koje su u Hrvatskoj i BiH, prema mišljenju stručnjaka povoljnije u odnosu na Sloveniju i Srbiju), te potrebu poduzetnika za vanjskom podrškom prilikom planiranja započinjanja biznisa (koja je veća u Hrvatskoj i BiH u odnosu na Sloveniju i Srbiju).

Uslov za razvoj poduzetništva koji je ocijenjen najnižom ocjenom u BiH, a koji je, prema ovim pokazateljima, daleko nepovoljniji i u odnosu na Hrvatsku, Sloveniju i Srbiju te daleko niži ispod srednje vrijednosti svih zemalja učesnica, odnosi se na politiku vlada, vezanu za poreznu politiku, regulativu i njezinu primjenu, kao neutralne, poticajne ili destimulativne politike za nova i rastuća preduzeća. Istovremeno, najvećom ocjenom u BiH ocijenjene su prilike za poduzetništvo, koje se odnose na ocjenu ispitanika da u BiH postoe dobre prilike za pokretanje novih preduzeća i da se broj prilika u posljednjih pet godina povećavao. Položaj BiH u odnosu na druge zemlje učesnice u GEM projektu, u odnosu na ova dva parametra, prikazan je u grafikonima koji slijede.



Slika 4.1. Ocjena eksperata o politikama vlada usmjerenih na podršku razvoju poduzetništva

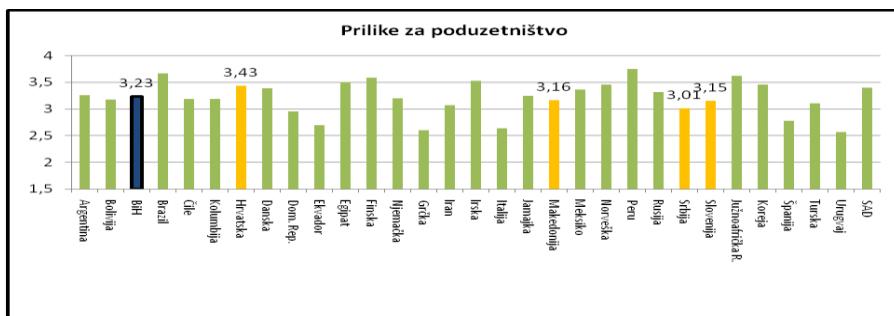
Iz grafikona je vidljivo da skoro sve zemlje GEM učesnice imaju podršku poduzetništvu kroz vladine politike, prema mišljenju stručnjaka, na izrazito višem nivou od BiH, osim tri zemlje (Argentine, Bolivije i Brazila).



Slika 4.2. Ocjena eksperata o politikama vlada usmjerenih na propise kojima se potiče razvoj

## poduzetništva

U vezi sa vladinim propisima, kao uslovu za razvoj poduzetništva, BiH je na izrazito niskom nivou, s obzirom da su samo tri zemlje (Argentina, Brazil i Iran), ocijenile vladine propise nižom ocjenom nego što je ocjena za BiH. To ukazuje na veliku potrebu za izmjenom vladinih propisa u pravcu kreiranja povoljnijeg okvira za poduzetništvo u BiH.



Slika 4.3. Ocjena eksperata o prilikama za razvoj poduzetništva u zemljama koje učestvuju u GEM projektu

Prema prilikama za poduzetništvo, BiH je od 31 zemlje učesnice GEM istraživanja, putem mišljenja nacionalnih stručnjaka, zauzela srednju poziciju (na 16. mjestu), što ukazuje na činjenicu da u BiH postoje prosječni uslovi za razvoj poduzetništva i da je, kroz unaprijeđenje vladinih politika i propisa te adekvatnih programa, potrebno unaprijediti uslove za iskorištavanje raspoloživih prilika za pokretanje poduzetničkih aktivnosti, u cilju rasta poduzetništva u BiH.

## 5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Analiza strukture kompozitnih mjera ekonomskog rasta ukazuje na međusobnu povezanost indeksa globalnog poduzetništva, indeksa lakoće poslovanja, indeksa ekonomske slobode i indeksa konkurentnosti. Poduzetništvo nadopunjava i okružuje ostale aspekte „razvojnog dijamanta“. Najbolji dokaz povezanosti poduzetništva i ekonomskog rasta jeste veza između bruto društvenog proizvoda per capita i indeksa ukupne poduzetničke aktivnosti (TEA indeks) koji su kao što smo i u rezimeu naveli detaljno predstavljeni u BiH GEM nacionalnom izvještaju za 2008. godinu.

Ključni faktor za rast i razvoj poduzetničkih aktivnosti je svakako poduzetničko okruženje. Od kvaliteta poduzetničkog okruženja ovisi ishod odluke poduzetnika o započinjanju novog ili proširenju postojećeg biznisa. Prema nalazima GEM istraživanja za 2008.godinu, Bosna i Hercegovina nije atraktivna za razvoj poduzetništva i ima obilježja karakteristična za zemlje čije se privredni rast zasniva na prirodnim resursima. Razlozi neatraktivnosti su mnogobrojni: neadekvatna finansijska podrška, slaba zainteresovanost najodgovornijih institucija vlasti za izgradnju povoljnijeg ambijenta za razvoj poduzetništva, nekonzistentni programi podrške poduzetništvu od strane svih nivoa vlasti,

nedovoljna zastupljenost ili nepostojanje vaninstitucionalnih oblika obrazovanja iz područja poduzetnišva, neadekvatna zastupljenost poduzetništva u formalnom obrazovanju, nizak nivo ulaganja u istraživanje i razvoj, fragmentirana i nedovoljno profesionalna infrastruktura za pružanje konsultantskih i drugih intelektualnih usluga, zatvorenost tržišta, nedovoljno razvijena fizička infrastruktura za razvoj poduzetništva, te nedostatak poduzetničke kulture, neka su od obilježja poduzetničkog djelovanju u Bosni i Hercegovini u 2008. godini.

Prezentirani rezultati u GEM izvještaju ukazuju na potrebu kreiranja i implementacije čitavog seta programa i politika unapređenja uslova za razvoj poduzetništva radi poboljšanja poduzetničke aktivnosti čiji će efekti omogućiti podizanje nivoa poduzetničke aktivnosti u Bosni i Hercegovini, a samim tim i njen ekonomski rast. Za svaku negativnu ocjenu stručnjaka može se preporučiti program ili aktivnost djelovanja institucija u Bosni i Hercegovini.

## **Reference**

1. The World Bank (2009): *Doing Business 2010 Bosnia and Herzegovina*, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)
2. T. Miller, K.R. Holmes (2009): *Highlights of the 2009 Index of Economic Freedom: The Link Between Economic Opportunity and Prosperity*, The Heritage Foundation and The Wall Street Journal , [www.heritage.org/indeks](http://www.heritage.org/indeks)
3. The World Bank (2009): *The Global Competitiveness Report 2009-2010*, World Economic Forum, Geneva, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
4. COM (2008): *Izvještaj o napretku Bosne i Hercegovine u 2008. godini: Prilog uz saopštenje Komisije Evropskom parlamentu i Savjetu/Vijeću - Strategija proširenja i ključni izazovi 2008.-2009.*, COM(2008)674, Brisel, 05.11.2008.
5. B. Umihanić, R. Tulumović, S. Simić, B. Ćurković, M. Arifović (2009): "Unaprijediti poduzetničko okruženje u BiH: GEM BiH 2008", Harfograf, Tuzla, <http://www.cerpod-tuzla.org>
6. N. Bosma, Z.J. Acs, E. Autio, A. Coduras, J. Levie (2009). "Global Entrepreneurship Monitor - Executive Report 2008", Babson College, London Business School and Global Entrepreneurship Research Consortium, [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)
7. P. Reynolds, N. Bosma, E. Autio, S. Hunt, N. De Bono, I. Servais, P. Lopez - Garcia u N. Chin (2005), "Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection design and implementation 1998 -2003", Small Business Economics, Vol. 24; No 3: 205 – 231
- Z. Baletić, J. Budak (2007): *Indeksi ekonomskih sloboda kao mjerila institucionalne konvergencije Hrvatske prema EU*, Ekonomski pregled, 58 (12) 804-825

# INVESTIGATION OF THE KNOWLEDGE COMBINATION INTERRELATIONS BETWEEN SMES AND CONSUMER/SUPPLIER NETWORK

**Dragana Živković**

University of Belgrade, Technical Faculty

VJ 12, 19210 Bor, Serbia

[dzivkovic@tf.bor.ac.rs](mailto:dzivkovic@tf.bor.ac.rs)

**Živan Živković**

University of Belgrade, Technical Faculty

VJ 12, 19210 Bor, Serbia

**Dragan Manasijević**

University of Belgrade, Technical Faculty

VJ 12, 19210 Bor, Serbia

**Marijana Kostadinović**

University of Belgrade, Technical Faculty

VJ 12, 19210 Bor, Serbia

## ABSTRACT

It is very important to understand and apply the full implications of knowledge management implementation and improve the interrelations between SMEs and consumer/supplier network in order to grow network knowledge, knowledge combination and knowledge creation. The purpose of this work was to explore the impact of network knowledge and knowledge combination to knowledge creation in the example of Serbian entrepreneurial firms. The investigations were done using a questionnaire, based on which three hypotheses were developed and tested by a structural equation model, using linear structural relations (LISREL statistical package software).

**Key Words:** entrepreneurship, knowledge, SMEs

## 1. INTRODUCTION

The main task of knowledge management is to make strong relationship with technology, and give the answers to how technology can be used to leverage business success [1-4]. As we gradually move into the ICT world, the products and services of most organisations have become extremely complex with significant non-material component.

The work of organisations is increasingly based on knowledge - their processes are based on knowledge and they compete on the knowledge base. In fact, their very survival is based on knowledge - on their realising how important knowledge is to them, and in making use of knowledge. It can be argued that the organisations that can harness the power of knowledge will be the eventual winners, while the rest will remain laggards, or even disappear [1].

Different organisations may be at different stages of advancement in their pursuit of knowledge management, but the resource based strategy for knowledge management is a strategic business resource just as money and material are [1-3]. Successful knowledge management means successful knowledge transfer, which involves transmission, absorption and use of knowledge [2].

Although knowledge networks, and knowledge transfer as their main characteristic, are widely known to stimulate innovative behavior in entrepreneurial firms, little is known about the actual factors that underlie knowledge creation in these settings. Small and medium-sized enterprises (SMEs) grow and develop, as other bigger organizations, when dispersed bits of knowledge are recombinated in the frame of producer/customer/supplier network. New knowledge that no one had previously anticipated may be created then [5,6], which is of great importance and significance for the SME innovative performances expanding. An entrepreneurship perspective implies that combinations of dispersed bits of knowledge, that are superior to other firms, may lead to the establishment of temporary competitive advantages [7,8]. So, the process of knowledge combination is entrepreneurial by nature as it involves a sudden act on intuition

Therefore, investigation of the knowledge combination interrelations between SMEs and consumer/supplier network is very important to understand and apply the full implications of knowledge management implementation [8,9]. This work presents the results of research conducted among Serbian entrepreneurial firms in order to explore the impact of network knowledge and knowledge combination to knowledge creation in investigated SMEs.

## **2. METHODOLOGY**

### **2.1. Hypothesis development and structural model defining**

Entrepreneurial firms compete on their ability to create new knowledge that facilitates the improvement of product offerings as well as responsiveness to market conditions. Dynamic knowledge-based view presents a slow process by which SMEs expansion is driven by the accumulation of market knowledge (a function of the knowledge SMEs have acquired in the market) [5-9].

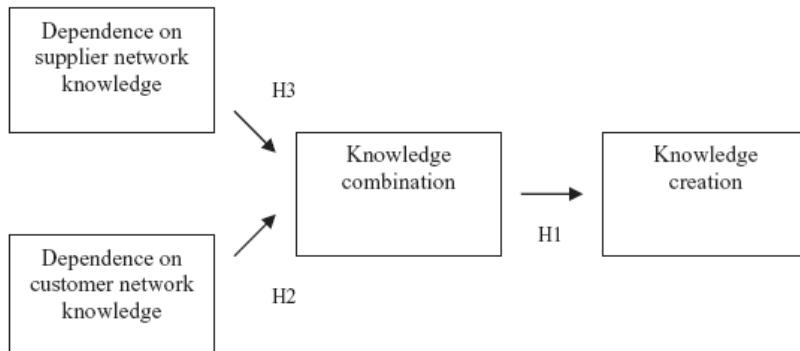
The knowledge combinations, which results from such knowledge transfer at the market, put firms in line with the dynamics of market preferences and technological structures [7,8] and enhance the knowledge creation of SMEs.

According to above mentioned statement and work of Tolstoy [9], the hypotheses were developed in the following way:

- **H1:** Knowledge combination has a positive effect on an entrepreneurial firm's knowledge creation ;
- **H2:** Dependence on customer network knowledge has a positive effect on an entrepreneurial firm's knowledge combination ; and
- **H3:** Dependence on supplier network knowledge has a positive effect on an entrepreneurial firm's knowledge combination ,

and consolidated in Fig.1 into a hypothetic model including four conceptually built constructs and relationships between them.

**Fig. 1. The hypothetic model**



## 2.2. Investigation method and data collection

The questionnaire was used as the investigation method for data collection in this work. It was prepared in two parts – first part included general characteristics of the investigated SMEs, while the second part was constructed based on three developed hypotheses. The questionnaire structure is given below:

### **Part I – General characteristics**

1. Entrepreneurs profile:
  - 1) Male
  - 2) Female
2. The size of the entrepreneurial venture - the number of currently employed workers:
  - 1) up to 10
  - 2) 10-30

- 3) 30-50
  - 4) 50-250
  - 5) over 250
3. Time since the founding of SME:
- 1) up to 1 year
  - 2) 1-3 yr.
  - 3) 3-5 yr.
  - 4) 5-10 yr.
  - 5) over 10 years
4. The area of SMEs businesses:
- 1) Agriculture
  - 2) Transport
  - 3) Industrial production
  - 4) Tourism
  - 5) Services
  - 6) Health

## ***Part II – Testing the influence of knowledge exchange between SMEs and the consumers & suppliers network [9]***

- 1. Your relationship with business partners depends on information, knowledge and experience gained from your major suppliers.
- 2. Your relationship with business partners depends on the regulations, knowledge and experience obtained from other suppliers in the market.
- 3. Your relationship with business partners depends on information, knowledge and experiences obtained from your main customers / service users.
- 4. Your relationship with business partners depends on information, knowledge and experience gained from other consumers on the market.
- 5. Business partners are the source of information, knowledge and experience for you.
- 6. The relationship with business partners is characterized by mutual adjustment.
- 7. The relationship with business partners is characterized by the exchange of information, knowledge and experience.
- 8. You are acquainted with information, knowledge and experiences your business partners have.
- 9. The relationship with your business partners results in the creation of new products / new services.
- 10. The relationship with your business partners results in the development of new procedures, practices, organizational details etc., in your company.

Likert type of five level scale with answers: 1 – *absolutely disagree*; 2 - *do not agree*; 3 – *neutral*; 4 - *agree* and 5 – *absolutely agree*, was used for the investigations.

The results, obtained by terrain investigations, were tested by a structural equation model, using linear structural relations - *LISREL 8.30* statistical package software.

## **4. RESULTS AND DISCUSSION**

## 4.1. Questionnaire investigation

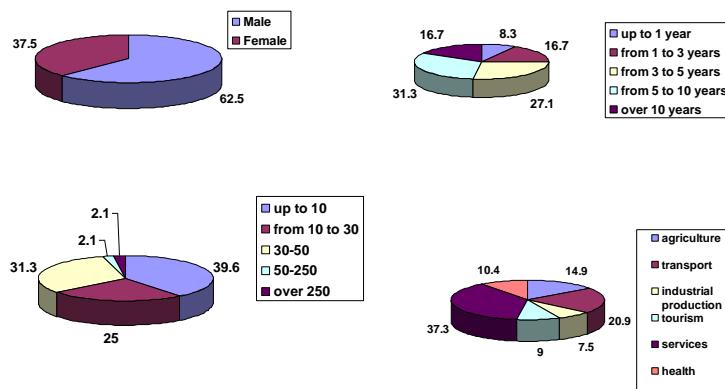
For the investigations, which results are presented in this paper, the questionnaire was applied on Serbian SMEs and done directly by asking the entrepreneurs the questions from the list. Total number of valid questionnaire lists which were taken into account for the statistical analysis was 90.

The answers, obtained for the first part of the questionnaire – *general characteristics*, were statistically interpreted and shown in Fig.2.

**Fig.1. Data obtained for the investigated SMEs general characteristics:**

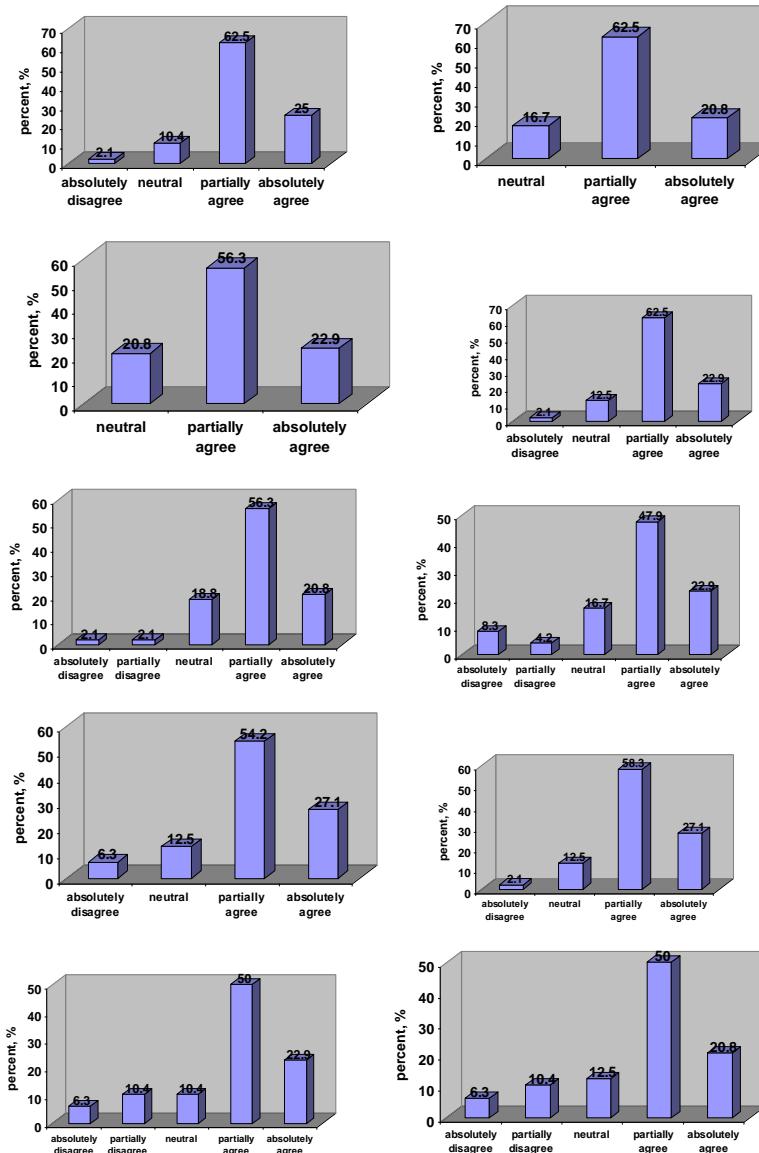
[a) entrepreneurs profile; b) the number of currently employed workers; c) time since the founding of SME; and d) the area of SMEs businesses]

(all results are shown in %)



The answers, obtained for the second part of the questionnaire – *testing the influence of knowledge exchange between SMEs and the consumers & suppliers network*, were firstly analyzed and shown in Fig.3.

**Fig. 2. Data obtained for the investigated SMEs – answers to the questions in the second part of questionnaire** [question 1; b) question 2; c) question 3; d) question 4; e) question 5; f) question 6; g) question 7; h) question 8; i) question 9; and j) question 10]



#### 4.2. LISREL analysis

LISREL analysis is used as a statistical technique to study direct and indirect relationships between one or more independent variables and one or more dependent variables. This technique was applied to data obtained as the results of terrain investigations for the second part of presented questionnaire (Fig.3). Statistical analysis and testing of the influence of knowledge exchange between SMEs and the consumers & suppliers network was done using structural equation model according to proposed hypothetic model (Fig1), by *LISREL 8.30* statistical package software.

The results of statistical analysis are presented in Tabs.1 and 2. The constructs and their indicators, including path coefficients, *t*-values and *R*<sup>2</sup>-values are given in Tab.1, while main results of the structural model are presented in Tab.2.

Table 1. The constructs and their indicators (Note: N.A. - not applicable)

Indicator (number of question in questionnaire)	Path coefficients	<i>t</i> -Value	<i>R</i> <sup>2</sup> -Value
<b>Dependence on supplier network knowledge</b>			
1	0.47	3.13	0.78
2	0.99	6.19	0.20
<b>Dependence on customer network knowledge</b>			
3	0.79	5.56	0.38
4	0.73	5.14	0.47
<b>Knowledge combination</b>			
5	0.64	N.A.	0.59
6	0.83	4.80	0.32
7	0.82	4.76	0.33
8	0.50	3.18	0.75
<b>Knowledge creation</b>			
9	0.84	N.A.	0.30
10	0.91	8.12	0.17

The validity of LISREL models is measured with regard to both the validity of the entire model (nomological validity) and the specific relationships within the model [9]. Because the model is constituted by various constructs, its validity may be estimated by measuring the degree of separation between constructs (discriminant validity), as well as the degree of homogeneity of these constructs (convergent validity) [9]. Convergent validity is confirmed if the indicators load only on the constructs to which they belong. Evaluation of convergent validity is carried out by analysis of *t*-values (significance), *R*<sup>2</sup>-values (linearity), and factor loadings (correlation). As recommended by Hair et al. [10], convergent validity is supported by checking for construct reliability and variance extracted. The constructs (presented in Tab.1) show acceptable convergent validity, as all *R*<sup>2</sup>-values are above 0.20 and all *t*-values are above 3.13, which is in accordance with recommended significance at 0.5 level (5%) [10].

Table 2. The results of the structural model

Paths	Path Coefficients	<i>t</i> -Value
<b>Knowledge combination → Knowledge creation</b>	1.02*	4.79*
<b>Dependence on customer network knowledge → Knowledge combination</b>	-0.16	-0.39
<b>Dependence on supplier network</b>	0.69*	2.62*

<b>knowledge → Knowledge combination</b>		
--	--	--

$\chi^2 = 59.47$

$df = 31$

GFI (goodness of fit index) = 0.96

RMSEA (root mean square error of approximation) = 0.081

CFI (comparative fit index) = 0.92

\* - denotes significance at 0.05 level (5% level)

A further check for multicollinearity among constructs was conducted through a confirmatory factor analysis, shown in Tab.2, where all constructs were tested in a measurement model. The test should ensure validity of the proposed model and in this case it indicates that the constructs are valid as the fit between the constructs, and the model is good ( $\chi^2 = 59.47$ ; degrees of freedom,  $df = 31$ ; comparative fit index, CFI = 0.92; goodness of fit index, GFI = 0.96), so one may conclude that the measurement model is statistically significant. As displayed in Table 2, the model seems to be statistically valid as it meets all of these requirements.

Considering the hypotheses presented in the proposed hypothetic model, hypotheses H1 and H3 were confirmed, while hypothesis H2 failed. So, we confirmed in this work that *knowledge combination has a positive effect on an entrepreneurial firm's knowledge creation* as well as that *dependence on supplier network knowledge has a positive effect on an entrepreneurial firm's knowledge combination*, which is in agreement with the results of investigation of Tolstoy [9]. The validity of hypothesis H2 in the case of the investigation he did on certain Swedish SMEs last year was also confirmed [9], while we did not confirm that hypothesis. In the case of investigated Serbian SMEs, *dependence on customer network knowledge does not have a positive effect on an entrepreneurial firm's knowledge combination*, which means that producers relying on the knowledge of consumers does not contribute to the knowledge creation in the firm. That fact may be partially explained by the influence of weak, inappropriate or not well developed marketing function in the investigated SMEs, indicating to a low level of respecting the wishes and demands of consumers as a negative trend in Serbian SMEs. Therefore, the total knowledge of the firm is deprived of essential information, influencing significant distance from contemporary trends, where the importance of marketing function in the company is extremely important.

## 5. CONCLUSIONS

The impact of network knowledge and knowledge combination to knowledge creation in the example of Serbian entrepreneurial firms has been discussed in this paper. The research was based on the proposed hypothetic model and done by questionnaire terrain investigations. Further, three given hypotheses were tested by a structural equation model, using LISREL 8.30 statistical package software. Applied test ensured validity of the proposed model and it was confirmed that knowledge combination had a positive effect on an entrepreneurial firm's knowledge creation, as well as that dependence on supplier network knowledge had a positive effect on an entrepreneurial firm's knowledge

combination, while dependence on customer network knowledge did not have a positive effect on an entrepreneurial firm's knowledge combination. Last hypothesis indicates to existing of eventual problems in marketing functioning in investigated SMEs.

## **REFERENCES**

1. P., Gottschalk (2005): *Strategic Knowledge Management Technology*, Idea Group Publishing, Hershey (US)
2. R., Madhavan, R., Grover (1998): From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management, *Journal of Marketing*, 62 (4) pp. 1-12.
3. J.H., Dyer, K., Nobeoka (2000): Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case, *Strategic Management Journal*, 21 (3) pp. 345-368.
4. A., Blomstermo, K., Eriksson, A., Lindstrand, D.Sharma (2004): The percieve usefulness of network experimental knowledge in the internationalizing firm, *Journal of International Management* 10 (3) pp. 355-374.
5. B., Bergeron (2003): *Essentials of Knowledge Management*, John Willey & Sons, Inc., Hoboken (US)
6. Dew, N., S. Velamuri, and S. Venkataraman (2004): "Dispersed Knowledge and an Entrepreneurial Theory of the Firm," *Journal of Business Venturing*, 19(5), 659-679.
7. I.M., Kirzner (1973): *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago(US)
8. R., Thorpe, R., Holt, A., Macpherson, L., Pittaway (2005): Using knowledge within SME firms: a systematic review of evidence, *International Journal of Management Reviews*, 7 (4) pp.257-281.
9. D., Tolstoy (2009): Knowledge combination and knowledge creation in a foreign-market network, *Journal of Small Business Management*, 47 (2) pp. 202-220.
10. J.F., Hair, R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black (1995): *Multivariate Data Analysis* (4th ed.), Prentice Hall, Upper Saddle River (US)

# SCOUTING FOR CORPORATE ENTREPRENEURS: INNOVATIVE APPROACH TO INTRAPRENEURSHIP INTRODUCTION

**Tina Kociper**

GEA College of Entrepreneurship

Kidirčevo nabrežje 2, Piran, Slovenia

Phone: + 386 1 5881 306 E-mail address: tina.kociper@gea-college.si

**Jaka Vadvjal**

Institution/Affiliation

Address

Phone: + 386 1 5881 387 E-mail address: jaka.vadvjal@gea-college.si

## **ABSTRACT**

Our paper proceeds as follows. We first discuss the principal ways of intrapreneurship implementation options in financial firm. We then introduce the key constructs of four factors which are of crucial importance for implementation and out of them; human resource factor was chosen to be measured. In the research it was explored which type of employees express higher level of entrepreneurialism. The hypotheses postulate that employees from "mobile team" (mobile sales force) would be more appropriate intrapreneurs than employees working in the offices, mainly back office, called "stationary team"/ sales force. The hypothesis was confirmed through five sub-hypotheses with which we tested: self-initiativeness and creativity, leadership motivation, self-efficacy, entrepreneurial and managerial skills. T-test was utilized to compare the two groups of employees. Results confirmed all five sub-hypotheses and consequently hypothesis. Therefore it can be concluded that employees from "mobile" team are expected to be more appropriate for taking over franchise as intrapreneur.

**Key Words:** entrepreneurship, financial corporation, growth strategy, human resources, intrapreneurship.

## **1 Introduction**

Conditions in the global business environment demand that established firms adopt entrepreneurial strategies (1) as a path to success. According to Cooper, Markman, and Niss (2), for example, "entrepreneurial strategies suggest ways to revitalize existing organizations and make them more innovative.", "entrepreneurial strategies allow people to be innovative, creative, and responsible for decisions that they make" (3). By pursuing

entrepreneurial strategies, firms place themselves in positions to regularly and systematically recognize and exploit entrepreneurial opportunities.

Success in global business operations requires resourcefulness and entrepreneurial risk taking. The activities of companies in foreign markets, therefore, provide a unique opportunity to examine the effects of international corporate entrepreneurship (ICE) efforts on company performance. ICE is defined as the sum of a company's efforts aimed at innovation, proactiveness, and risk taking. These efforts offer an important means of revitalizing and renewing established companies and improving their performance. Few studies have empirically examined the effects of ICE activities on companies' financial performance (4).

## **2 Literature overview and research questions**

### **2.1 Objectives**

Entrepreneurial culture needs to be implemented to existing companies, and is an essential part of existence or growth on new and changing markets. Modern companies need to stimulate employees with innovative and intrapreneurial skills and give them an opportunity to realize their ideas on their workplace. Intrapreneurship is stimulating organizations for learning and is increasing its human and intellectual capital (5). Recently there has been a growing interest in the use of corporate entrepreneurship as a means for corporations to enhance the innovative abilities of their employees and, at the same time, increase corporate success through the creation of the new corporate ventures (6).

The trend towards network organizations represents a major opportunity for the corporate entrepreneurship movement. First, network organizations provide many of the preconditions that are necessary for corporate entrepreneurs to thrive: a license to build relationships laterally, horizontally and with external parties, as a means of getting things done; a reasonable level of discretion to pursue an idea before having to justify it; and a greater openness in head office to new ideas. Second, and more relevant for this paper, the network organization provides a ready metaphor for understanding the sorts of roles that corporate entrepreneurs can take (7).

Morris (8) defines the entrepreneurial organisation as "one that proactively seeks to grow and is not constrained by the resources currently under its control". Organisations are recognizing a strong need for intrapreneurship, largely as a result of rapidly growing, new and sophisticated competitors, a sense of distrust of traditional management, and an exodus of many of the best employees, who are leaving the organisation in order to start their own companies. The modern organisation is therefore seeking avenues for developing in-house entrepreneurship; as to do otherwise will result in stagnation, loss of personnel and decline. Organisations are therefore being encouraged to develop the intrapreneurial spirit within the organisational boundaries, thus allowing for an

atmosphere of innovation to prosper. This new corporate revolution represents an appreciation for and a desire to develop intrapreneurs within the corporate structure.

This is one of the first research attempts in the field of corporate within the target financial firm. However, several research studies have been conducted in the past in different sectors, including financial services. These represent a sound theoretical base for the design of the present research.

## **2.2 Definition of intrapreneurship**

In 1985 Pinchot coined the term 'intrapreneurship', short for *intra-corporate entrepreneurship*, which describes the practice of entrepreneurship within organisations. Intrapreneurship is increasingly becoming a term used in the business world to describe organisations that are willing to pursue opportunities, initiate actions, and emphasise new, innovative products or services.

Sharma and Chrisman (9) define CE as "the process whereby an individual or a group of individuals, in association with an existing organization, create a new organization or instigate renewal or innovation within that organization."

Intrapreneur is a person within a large corporation who takes direct responsibility for turning an idea into a profitable finished product through assertive risk-taking and innovation"(10).

## **2.3 Research hypothesis and sub-hypothesis**

On literature basis, subjective experience on the field of the researchers and some anecdotic research from knowing companies' employees the main hypothesis was pointed out.

**H1:** People working for »mobile team« would come out as more suitable to become future leaders and managers of new retailing set-ups of the main company.

The main hypothesis was split into five sub-hypotheses:

H1-1: Mobile team employees express higher level of self-initiative and creativity than Stationary network employees.

H1-2: Mobile team employees express higher level of leadership than Stationary network employees.

H1-3: Mobile team employees express higher level of motivation for setting up new business than Stationary network employees.

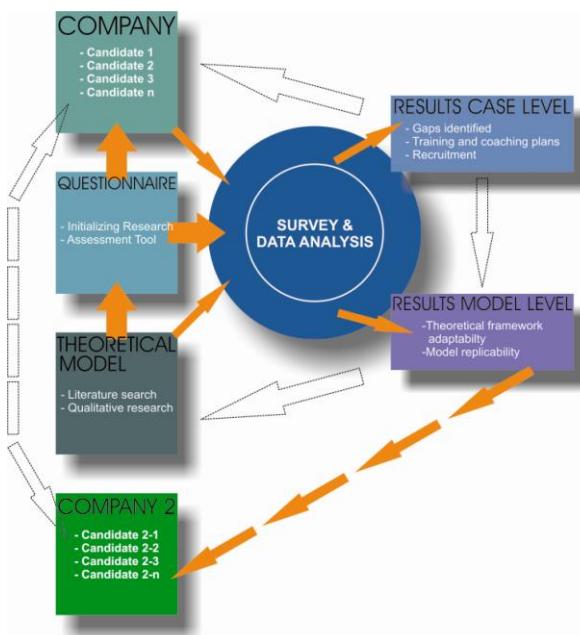
H1-4: Mobile team employees express higher level of self-efficacy than Stationary network employees

H1-5: Mobile team employees express higher level of entrepreneurial and managerial skills than Stationary network employees

### 3 Methodology and sampling

A financial service firm operating in several countries of CE Europe region faces a challenge of redefining its growth strategy. The main distribution channel is a number of small retail shops called "Financial spots". An option of franchising these shops is put on forward; however, a certain level of entrepreneurial spirit is expected from future franchisees. In order to recognize entrepreneurial potential from existing sales force, operating from the Financial spots, a research project was proposed to benchmark the individuals against the "prototype corporate entrepreneur".

A qualitative study was conducted with senior and middle management of the financial firm in order to clarify growing objectives of the firm and expectations of the study. A questionnaire was designed in order to asses mostly entrepreneurial characteristics and ambitions of the targeted individuals. About 110 individuals from the current sales force and from the trainee group were invited to fill in the questionnaire at a training event where everybody participate, so almost 100 % response rate was achieved. Responses were analyzed with standardized tools of multivariate statistic to explore differences in means. The differences between groups will be examined and a "model entrepreneur" defined.



### 4 Results

From hereafter, t-test values for variables are presented, with which we attempted to confirm hypotheses and sub-hypotheses as follows: [1] self-initiative and recognizing business opportunities (table 1), [2] leadership skills (table2), [3] Motivation for starting

new business (table 3), [4] self-efficacy level (table 4) and [5] entrepreneurial and managerial skills (table 5).

#### **4.1 Self-initiative and recognizing business opportunities**

As shown in the table 1, the employees of the mobile team are more inclined to goal fulfilment and search for new approaches. They wish to take over full responsibility to accomplish all given tasks. They like to work with customers and are ready to invest a lot of energy into customers' relationships. They seek all the time for improvements and use a great deal of innovativeness and creativity. They express a clear interest to open and lead an outlet of the Financial spot. All the differences in mean value between mobile and fixed network participants are statistically significance at 5 % confidence interval which entirely confirms the hypothesis H1.1.

Table1. Test of self-initiative and creativity

Variable	Mean		t-test	Df	Significance
	Mobile	Stationary			
74 I can achieve my own and company's goals even if I don't get instructions from managers.	4,37	3,9	3,534	48,968	0,001***
75 I am always looking for innovative approaches, in order to achieve goals faster and easier.	4,48	3,7	4,504	34,492	0,000***
76 It is better to take an action and fail than not taking action at all.	4,67	4,05	7,593	72,568	0,000***
77 I am willing to start my venture and take responsibilities for success and failure.	4,75	3,1	6,373	21,528	0,000***
78 If I get an opportunity to be franchisee and open a Financial point subsidiary, I would take this opportunity immediately.	4,11	2,95	4,236	80	0,000***
80 If I get an opportunity to be franchisee and open a Financial point subsidiary, I would take this responsibility immediately (employees, finance, sales).	3,92	2,8	3,504	81	0,001***
82 I enjoy field-working on and in direct marketing.	4,54	3,3	4,149	21,062	0,000***
83 I prefer to work 8 hours on field than working in the office.	4,24	2,8	5,887	80	0,000***
86 I have many suggestions how to improve company performance (innovation, etc.).	3,73	3,1	3,586	39,876	0,001***

87	I am trying to implement my ideas about improving company performance.	4,02	3,3	4,117	81	0,000***
88	I have high understanding of products that I am selling.	4,51	4,3	1,693	34,001	0,100*
89	When talking / advising to client, I always give my best.	4,63	4,3	2,358	81	0,021**
91	I am participating on sufficient number of trainings/seminars to be able to perform my job well.	4,22	3,75	2,06	81	0,043**
92	Company is offering me enough trainings / seminars to be able to perform my job well.	4,41	3,9	2,133	81	0,036**

Comment: Statistically significant difference: p < 0,1 (\*), p < 0,05 (\*\*), p < 0,01 (\*\*\*)�.

## 4.2 Leadership skills

As evident from the table 2, the mobile team employees in all aspects express higher level of leadership skills, which are expressed in higher level of respect against co-workers, self-esteem for managerial mabilities and opinion of subordinates about their own leadership abilities. All mean deifferences are statisitacaly significant at the 5 % confidence interval. This means that, sub-hypothesis H2.2 can be confirmed.

Table 2. Test of leadership abilities

Variable	Mean		t-test	Df	Significance
	Mobile	Stationary			
93 My colleagues often ask me for advice as I have a lot of knowledge.	4,10	3,65	2,087	81	0,040**
95 I have leadership abilities.	4,38	3,2	9,548	52,058	0,000***
96 My employees estimate me as good leader.	4,20	3,42	3,194	60	0,002**

Comment: Statistically significant difference: p < 0,1 (\*), p < 0,05 (\*\*), p < 0,01 (\*\*\*)�.

## 4.3 Motivation for entrepreneurship

People from the mobile teamin most cases express higher level of motivation for entrepreneurship. As shown in the table 3, they are more sure into ability of better utilization of their abilities, they express higher level of appreciation for independency and flexible working hours, opportunity to be a leader, they have higher desire for better earnings and see better options for their careers development and opportunity to climb their social ladder. On the other side, "mobilers" feel less the fear of failure and regard themselves more competent to run their own business. In their environment they are alert for more business opportunities. All the differences in means are statistically significant at

least at the 5 % confidence interval, which leads to the conclusion that the hypothesis H1.3 may be entirely confirmed.

Table 3. T-test for motivation factors

Variable	Mean		t-test	Df	Significance
	Mobile	Stationary			
97 Desire for success – higher performance	4,16	3,05	4,935	80	0,000**
98 Independence – working for yourself	4,38	3	4,85	22,93	0,000***
99 Authority, power – to be a leader	3,66	2,45	4,748	79	0,000***
100 Money- higher income	4,29	3,25	3,126	23,133	0,005***
102 Career – better future in own venture	4,48	3,1	4,196	22,126	0,000***
103 Status, prestige– progressing on social scale	4,05	2,6	5,836	81	0,000***
104 Flexible schedule	4,48	3,5	3,091	22,222	0,005***
105 In my home town, there are good possibilities to start a venture.	4,16	2,95	4,7	27,432	0,000***
106 I am planning to establish my own company in three years.	4,24	2,5	7,798	80	0,000***
107 I have skills and competences to start a business.	4,44	3,2	6,174	80	0,000***
108 Fear of failure could stop me from starting a new business.	1,95	2,95	-4,41	50,559	0,000***

Comment: Statistically significant difference: p < 0,1 (\*), p < 0,05 (\*\*), p < 0,01 (\*\*\*)

#### 4.4 Self-efficacy

Employees of the mobile team highly appreciate almost all self-efficacy elements like their level of energy, need for achievements, readiness to take risks, creativity and innovativeness, social skills and good relationships with their co-workers. They are more self-conscious, competitive, persistent but flexible. As shown in the table 4, all the differences in means are statistically significant at least at the 5 % confidence interval, which leads to the conclusion that the hypothesis H1.4 may be entirely confirmed.

Table 4. T-test of self efficacy factors

Variable	Mean		t-test	Df	Significance
	Mobile	Stationary			
115 Your energy level	4,27	3,75	3,369	43,737	0,002***
117 Desire for success	4,51	3,8	4,325	81	0,000***
118 Risk taking	4,11	3,37	3,433	80	0,001***

119	Creativity	4,32	3,85	2,585	81	0,012**
120	Need of social life	4,41	3,65	4,238	81	0,000***
121	Money	4,38	3,55	4,214	81	0,000***
122	Uncertainty tolerance	3,45	2,9	3,083	60,786	0,003***
123	Good relationships with co-workers	4,53	4,2	2,328	80	0,022**
125	Self-esteem	4,37	3,75	4,059	40,447	0,000***
126	Need for power	3,70	2,8	3,986	81	0,000***
128	Competitiveness	3,86	3,1	3,563	81	0,001***
129	Initiative	4,21	3,2	5,477	81	0,000***
130	Persistence	4,60	4	3,855	79	0,000***
131	Adaptability, flexibility	4,42	4,17	2,041	49,32	0,047**
132	Innovativeness	4,06	3,3	3,402	81	0,001***
133	Leadership	4,21	3,25	4,941	81	0,000***

Comment: Statistically significant difference: p < 0,1 (\*), p < 0,05 (\*\*), p < 0,01 (\*\*\*)�.

#### **4.5 Entrepreneurial and managerial skills**

Employees working for the mobile team are more self conscious regarding the ability to evaluate costs, preparation of financial plans, collecting information and ability to forecast the quantity of business activity. Higher as their colleagues from the stationary network they evaluate their own abilities to be successful in managing human resources and marketing, once they will serve in their own company, which is evident from the table 5. All mean values are statistically significant at least at the 5 % confidence interval which means that sub-hypothesis H1.5 can be confirmed.

*Table 5. T-test Entrepreneurial and managerial skills*

Variable	Mean		t-test	Df	Significance	
	Mobile	Stationary				
134	I am good at estimating costs for starting business venture.	3,83	3,2	2,923	81	0,004**
135	I am good at preparing financial plan for starting business venture.	3,69	3,05	2,712	80	0,008**
136	I am good at collecting information for starting business venture.	3,78	3,15	2,957	81	0,004**
137	I am good at estimating sales amount for starting business venture.	3,62	2,95	4,056	39,205	0,000***
138	As entrepreneur I would perform well in HRM department.	4,19	3,35	4,765	81	0,000***
139	As entrepreneur I would perform well in marketing and sales department.	4,17	3,15	5,439	81	0,000***

Comment: Statistically significant difference:  $p < 0,1$  (\*),  $p < 0,05$  (\*\*),  $p < 0,01$  (\*\*\*)

Specifically, [1] the positive relationship between managerial support and entrepreneurial action is more positive for senior and middle level managers than it is for lower- (first) level managers, and [2] the positive relationship between work discretion and entrepreneurial action is more positive for senior and middle level managers than it is for first-level managers. These findings suggest that managerial level provides a structural ability to "make more of" organizational factors that support entrepreneurial action.

Preliminary results show that individuals with more experience in the firm tend to show higher level of entrepreneurial attitudes than less experienced. Also, people from the front-line appear to be more entrepreneurial than desktop officers from the financial spots. Generally, high level of entrepreneurial desire is revealed in the sample. The overall opinion of the respondents tends to be that corporate entrepreneurship as a strategic approach may promise good results in terms of company growth and more motivation enabled through a performance-dependant rewarding system.

Results proved all five hypotheses to be true which consequently made also the main hypothesis confirmed. It may be concluded, that employees working for the mobile network are indeed more appropriate choice once the new outlets are whether staffed or franchised.

## **5 Conclusions and Implications**

The main objective of the study was to examine which employees of the targeted company seemed to be more appropriate to take over the management on new, independent and self-standing outlets (possibly franchises) of the Financial Points.

The main hypothesis pointed out was that people working for so called »mobile network« would come out as more suitable to become leaders and managers of these new retailing set-ups of the main company. The main hypothesis was split into five sub-hypotheses in which following influencing factors were examined: self-initiative and creativity, leadership, motivation, self-efficacy and finally entrepreneurial and managerial skills. Results proved all five hypotheses to be true which consequently made also the main hypothesis confirmed. It may be concluded, that employees working for the mobile network are indeed more appropriate choice once the new outlets are whether staffed or franchised.

The management of the company should put more emphasis to the examined entrepreneurial factors once they make decisions to which the leadership of the new intrapreneurial ventures will be trusted. Those candidates who seem to be closest match to the profile of so called »ideal prototype of the intrapreneur« should enjoy certain advantage over the other candidates. From the research point of view an applied tool will be developed in order to assess particular candidates to become new venture vehicles. The tool will be operated within the context of the development of a sustainable human resource function with the longer term objective to identify gaps between the desired

and available personal characteristics and knowledge and skills of the future candidates. Thus, the proposed tool will enable the human resource department in the company to systematically design education and training plans but, also individual coaching and tutoring sessions and applied other methods with the main objective to overcome the identified individual gaps and catalyze long term personal development of the candidates according to the needs of the company in the field of the corporate entrepreneurship as the main growing strategy of the firm.

From the viewpoint of possible future research a more in-depth analysis of the intrapreneurship factors and indicators is possible. There is, however, one main and from several previous pieces of research known pitfall of such studies: only entrepreneurial intentions are measured which would definitely not all come true if a longitudinal research would be possible in which one would examine also the ratio of those respondents who clearly expressed the intention and interest for the entrepreneurial path within the existing company and, once formally enabled within the system, actually fulfil these intentions. One special challenge for the researchers would also be to replicate the research methodology on another sample of the similar company. Several iterations of such research would on the long run definitely increase the reliability of the proposed assessment tool for future candidates for intrapreneurs in different companies not only in the financial service sector but also other industries.

There are two levels of implications. On the first level, the study will be able to give very concrete recommendations for the designers of the forthcoming new strategy of the firm. It will draw a picture of the ideal corporate entrepreneur, a role model with several characteristics which will be expected from potential new franchisees – corporate entrepreneurs. On the second level, a tool which would be possible to adapt for the cases of other firms will be developed with possible applications for consulting purposes. On the third level, several needs for specialized training programs in the field of corporate entrepreneurship will evolve from the study.

The value of the study is at least in two points. One is that it appears to be one of the first studies in the country and in the region examining the conditions and possibilities of introducing corporate entrepreneurship as a strategic approach in the financial sector. This will contribute to higher level of understanding of corporate entrepreneurship in the country and region. A very practical value of the study will be the possibility to design an easy-adaptive consulting tool for possible replication of the introduction of the corporate entrepreneurship process into another company

## **References**

1. Morris, M.H., Kuratko, D.F., & Covin, J.G. (2008). Corporate entrepreneurship and innovation. Cincinnati, OH: Thomson/SouthWestern Publishers.
2. Cooper, A.C., Markman, G.D., & Niss, G. (2000). The evolution of the field of entrepreneurship. In G.D.

3. Meyer, G.D. & Heppard, K.A. (2000). Entrepreneurship as strategy. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
4. Meyer & K.A. Heppard (Eds.), Entrepreneurship as strategy (pp. 115–133). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
5. Dess, G. G., Duane R. Ireland, Shaker. A. Zahra, Steven. W. Floyd, Jay J. Janney, Peter J. Lane. (2003): Emergin Issues in Corporate Entrepreneurship, Journal of Management 29 (3), 351-378.
6. Ireland, R. D., Covin & J. G. Kuratko, D. F., (2009). Conceptualising Corporate Entrepreneurship Strategy. Entrepreneurship Theory and Practise, January 2009, 19 - 46.
- 6.7. Birkinshaw, Julian 1998, Corporate entrepreneurship in network organizations:: How subsidiary initiative drives internal market efficiency, European Management Journal (16).
- 7.8. Morris, M.H., Kuratko, D.F., & Covin, J.G. (2008). Corporate entrepreneurship and innovation. Cincinnati, OH: Thomson/SouthWestern Publishers.
- 8.9. Sharma, P. & Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3), 11–27.
- 9.10. Kautz, J. (1999). Intrapreneurship.

Available:[www.entrepreneurs.about.com/library/weekly/1999/n040999.html](http://www.entrepreneurs.about.com/library/weekly/1999/n040999.html).

# ANALIZA UTJECAJA RAZLIČITIH OBLIKA INTEGRIRANE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE NA IMIDŽ FINANCIJSKIH INSTITUCIJA

**Bevanda, Arnela**

Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru

**Mahmutović, Hasan**

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Zenici

## **SAŽETAK**

Cilj je ovoga istraživanja, koristeći se određenim statističkim tehnikama, analizirati intenzitet utjecaja različitih oblika integrirane marketinške komunikacije na imidž financijskih institucija. Potrebno je dakle istražiti, analizirati i utvrditi pojedinačni intenzitet i mogućnost djelovanja različitih oblika komunikacije na imidž poduzeća. Navedeno stajalište ujedno predstavlja glavninu problema koji se izradom ovoga rada pokušao sustavno istražiti i razriješiti. Uzorak je obuhvatio ukupno 500 ispitanika i to 250 klijenata banaka i 250 klijenata osiguravajućih kuća. Polazeći od problematike i cilja istraživanja postavljena je hipoteza: Različiti oblici komunikacije imaju različit intenzitet utjecaja na imidž poduzeća.. Rezultati istraživanja potvrđili su postavljenu hipotezu i ukazali na to da različiti oblici komunikacije imaju različit intenzitet utjecaja na imidž poduzeća.

**Ključne riječi:** finansijske institucije, imidž, integrirana marketinška komunikacija, oblici integrirane marketinške komunikacije

## **ABSTRACT**

The aim of the study is to, by using certain statistic methods, analyze intensity of impact of various forms of integrated marketing communication on the image of financial institutions. Therefore, it is necessary to survey, analyze, and establish individual intensity and possibility for influence of various forms of communication on the image of a company. The mentioned stand at the same time represents major part of the problem which the paper deals with, with the aim to systematically study and resolve it. Total 500 people were surveyed, i.e. 250 clients of banks and 250 clients of insurance houses. Starting from the problem area and the study goal, the hypothesis has been established: various forms of communication have different intensity of impact on the image of company. Results of the study have confirmed the established hypothesis, indicating

that various forms of communication have different intensity of impact on the image of company.

**Key words:** integrated marketing communication, forms of integrated marketing communication, image, financial institutions.

## **1. UVOD**

Integracija svih oblika komunikacije pruža poduzećima nove mogućnosti, tj. osigurava poduzećima dalekosežne prednosti. Ovo prije svega stoga jer je činjenica da oglašavanje, kao dominantan oblik ukupne marketinške komunikacije, više nije dostatno za ostvarivanje poželjnog imidža. Za ostvarivanje ciljnog imidža danas pred marketinškim praktičarima, ali i teoretičarima, na raspolaganju stoje osnovni oblici integrirane marketinške komunikacije, a koji na kraju imaju za cilj stvaranje pozitivnog mišljenja, preferencije i konačno kupovine proizvoda ili usluge. Te oblike u literaturi prepoznajemo kao marketinški komunikacijski splet ili oblike integrirane marketinške komunikacije: 1.) Oglasavanje, 2.) Unapređenje prodaje, 3) Osobna prodaja, 4) Odnosi s javnošću 5) Publicitet, i 6) Internet.

Sve do početka 80-tih godina dvadesetog stoljeća navedene aktivnosti marketinške komunikacije bile su u poduzećima strogo odvojene te gotovo i nisu imale dodirnih točaka. Tek početkom 80-tih godina prošlog stoljeća došlo se do spoznaje o potrebi strateške integracije svih elemenata marketinške komunikacije.<sup>5</sup> Zapravo, pojedini oblici marketinške komunikacije, u teoriji su se proučavali zajedno, dok su se u praksi primjenjivali uglavnom odvojeno. Tek u posljednjih petnaestak godina u komunikacijskoj znanosti ozbiljnije se javlja termin *integrirana marketinška komunikacija (IMK)*. Taj trend počeo je 1990. godine i od tada postaje aksiom poslovanja suvremenih poduzeća.<sup>6</sup> Integrirana marketinška komunikacija je proces razvoja i primjene različitih oblika persuazivne komunikacije s potrošačima i potencijalnim kupcima u određenom vremenu. Konačno, planiranjem integrirane marketinške komunikacije prepoznaje se dodana vrijednost integracije svih njenih aktivnosti, pri čemu se opsežnim planom procjenjuju strateške uloge raznih aktivnosti-oglašavanja, izravnog marketinga, prodajne promocije, i odnosa s javnošću. Integracija svih tih aktivnosti, kako naglašava Kliatchko,<sup>7</sup> pruža jasnoću, dosljednost, te maksimalni komunikacijski učinak.

U ovom radu posebna pozornost bit će usmjerenja na analizu utjecaja pojedinih aktivnosti integrirane marketinške komunikacije na imidž poslovnih banaka i osiguravajućih društava, kao dviju najvažnijih finansijskih institucija danas u F BiH, ne umanjujući pri tome ni značaj ostalih. Imidž se može definirati kao spoznajna slika o poduzeću, proizvodu, osobi, procesu ili situaciji koju pojedinac oblikuje na temelju cijelokupnog prethodnog iskustva, stavova, mišljenja i predodžbi koje su više ili manje uskladene sa

<sup>5</sup> Kesić, T., *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio d.o.o. Zagreb, 2003., str.28.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Jerry, Kliatchko, (2005) Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC)", International Journal of Advertising, 24(1), 7-34, str 14.

stvarnim obilježjima.<sup>8</sup> Točno usmjeren imidž, nastao kao posljedica pažljivog i sustavnog pozitivnog planiranja i stvaranja ima za posljedicu kupnju usluge i stvaranje profita. Naravno, suprotne su posljedice negativnog imidža. Najjednostavniji zaključak koji se iz rečenog može izvući jeste taj da zapravo o imidžu uvelike ovisi hoće li finansijska institucija svoje usluge uspjeti prodati na tržištu ili ne. Stoga se neminovno postavlja pitanje: Kako, na koji način, odnosno kojim aktivnostima utjecati na kreiranje poželjnog imidža poduzeća u njegovoj eksternoj, ali i internoj okolini? Odgovor koji se nameće jeste: Koordiniranje svih marketinških komunikacijskih aktivnosti na način da se koriste kombinacije komunikacijskih elemenata s ciljem postizanja sinergijskih učinaka u analizi tržišta, kreiranju oglasa, korištenju medija i kontroli postignutih rezultata

Različita empirijska istraživanja pokazuju kako je pri analizi primjene IMK koncepta u poduzećima jedna od ključnih ograničavajućih varijabli i različito definiranje i razumjevanje samog pojma IMK od strane menadžera zaduženih za njezinu implementaciju.<sup>9, 10, 11</sup>

Ovakva iskustva u ranije provedenim istraživanjima razlogom su zbog kojega je i u ovom istraživanju izbjegnut termin IMK. Na mjesto toga, menadžeri su ispitivani o intenzitetu primjene i planiranja pojedinih aktivnosti integrirane marketinške komunikacije, a ne IMK kao takve. Na ovaj način izbjegнута je mogućnost pojave logičke pogreške.

## **2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Cilj je ovoga istraživanja, koristeći se određenim statističkim tehnikama, analizirati intenzitet utjecaja pojedinačnih oblika IMK na imidž finansijskih institucija. U radu je posebna pozornost usmjerena na analizu tržišta poslovnih banaka i osiguravajućih društava, kao dviju najvažnijih finansijskih institucija danas u F BiH.

Polazeći od problematike istraživanja i utvrđenog cilja postavlja se i hipoteza koja glasi:  
H: Različiti oblici komunikacije imaju različit intenzitet utjecaja na imidž poduzeća.

Empirijsko istraživanje provedeno je tijekom mjeseca srpnja 2007.godine na području Federacije Bosne i Hercegovine. U istraživanju je korišten stratificirani zonski uzorak od 500 ispitanika (250 klijenata banaka i 250 klijenata osiguravajućih društava). Osnovna karakterizacija uzorka u ovom istraživanju je stratificirani uzorak, stratificiran po veličini gradova, sa distribucijom prikazanom u tablici broj 1.

<sup>8</sup> Kesić, T., *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb, 2003., str.8.

<sup>9</sup> Joep, Cornelissen, P.; Andrew, Lock, R. and Hanne, Gardner., (2001) The organization of external communication disciplines: an integrative framework of dimensions and determinants. *International Journal of Advertising*, 20(1), 67–88, str.69.

<sup>10</sup> Michael, Beverland and Sandra, Luxton (2005) Managing integrated marketing communication (IMC) through strategic decoupling. *Journal of Advertising*, 34(4), 103–116, str. 105.

<sup>11</sup> Maskulka, J.M., Ogden, J.R., and Ogden, D.T. (2003) A managerial perspective of integrated marketing communication (IMC) planning, in Carlson, L. (ed.) *Proceedings of the 2003 Conference of the American Academy of Advertising*, 157–167, str.159.

Tablica 1: Broj ispitanika po gradovima

Grad	Broj ispitanika
Sarajevo	200
Mostar	100
Tuzla	100
Zenica	50
Livno	50

Prikupljanje primarnih podataka obavljeno je terenskim istraživanjem, primjenjujući tehniku ispitivanja pomoću ankete. Kao instrument za provođenje primarnog istraživanja korišten je visoko strukturirani anketni upitnik postavljen temeljem Likert-ove ljestvice ocjene stavova ispitanika od 5 stupnjeva, pri čemu 1 označuje potpuno ne slaganje a 5 potpuno slaganje. U anketnom upitniku četiri pitanja su se odnosila na demografske karakteristike ispitanika. Za analizu utjecaja različitih oblika IMK na imidž financijskih institucija, kreirane su zasebne mjerne ljestvice za svaki od oblika IMK sa ponuđenim tvrdnjama redom: utjecaj oglašavanja 11 tvrdnji, utjecaj unapređenja prodaje 10 tvrdnji, utjecaj odnosa s javnošću i publiciteta 10 tvrdnji i utjecaj Interneta 12 tvrdnji.<sup>12</sup> Imidž financijskih institucija vrednovan je uz pomoć 38 tvrdnji zasnovanih na šest dimenzija imidža. Kao polazište za kreiranje temeljnih dimenzija imidža u ovom radu poslužili su zaključci koje u svojem istraživanju donose LeBlanc i Nguyen (1988), a po kojima je pet ključnih dimenzija koje imaju izravni utjecaj na potrošačevu percepciju imidža posebice uslužnih poduzeća: korporacijski identitet, ugled, ambijent u kojemu se usluga pruža, osobni kontakti i kvaliteta usluge. Dimenzije imidža koje su analizirane u ovom radu su *kvaliteta usluge i opreme pomoću koje se usluga nudi, stručnost i ljubaznost uposlenika, dostupnost i izgled prodajnih mesta, zadovoljstvo i lojalnost, tradicija i sigurnost*, te *opcí dojam i ugled koji institucija uživa kod klijenata i potencijalnih klijenata*. Na kraju, ispitanici su zamoljeni da vrjetnuju stupanj svoga slaganja/ne slaganja sa ponuđenim tvrdnjama koje su se odnosile na *ocjenu samog imidža financijske institucije* sa kojom posluju. Dimenzije imidža sa pripadajućim tvrdnjama, koje su u sklopu ove ljestvice analizirane, prikazane su u tablici 2.

Tablica 2: Dimenzije imidža

Dimenzija imidža	Tvrđnja
Tradicija i sigurnost	Ip1-Ovo poduzeće je poduzeće s dugom tradicijom Ip3-Ovo poduzeće klijentu pruža sigurnost
Poslovnice	Ip4-Ovo poduzeće ima lako dostupne poslovnice Ip5-Ovo poduzeće ima prikladno uređene poslovnice Ip6-U poslovcicama ovog poduzeća vlada srdačna i prijateljska atmosfera

<sup>12</sup> Sve tvrdnje su dane u prilogu

Kvaliteta usluge	Ip7-Ovo poduzeće pruža kvalitetnu uslugu Ip8-Ovo poduzeće nudi svoje usluge po prihvatljivim cijenama Ip9-Ovo poduzeće je fleksibilno i lako prihvata promjene Ip10-Ovo poduzeće je otvoreno za javnost Ip11-Ovo poduzeće ima suvremenu opremu
Zaposlenici	Ip13-Ovo poduzeće ima suvremeno obrazovane kadrove Ip14-Zaposlenici u ovom poduzeću pristojo izgledaju Ip15-Zaposlenici u ovom poduzeću su uvijek ljubazni Ip16-Zaposlenici u ovom poduzeću su komunikativni Ip17-Zaposlenici u ovom poduzeću su kulturni Ip18-Zaposlenici u ovom poduzeću su uvijek spremni pomoći Ip19-Zaposlenici u ovom poduzeću imaju potrebna znanja i vještine u pružanju usluga Ip20-Zaposlenici u ovom poduzeću razumiju osobne potrebe klijenata Ip21-Zaposlenici u ovom poduzeću su stručni u obavljanju poslova Ip22-Zaposlenici u ovom poduzeću su brzi u pružanju usluga Ip23-Zaposlenici u ovom poduzeću su uvijek spremni riješiti zahtjeve klijenata
Opći dojam i ugled	Ip2-Ovo poduzeće je pouzdano Ip24-Ovo poduzeće budi u meni pozitivne asocijacije Ip25-Ovo poduzeće smatram izuzetno dobrim Ip26-Ovo je loše poduzeće Ip27-Ovo poduzeće ima dobar ugled Ip28-Imam pozitivan stav prema ovom poduzeću Ip29-Ovo poduzeće ima dobar identitet Ip30-Mislim da je ovo poduzeće bolje od konkurenckih poduzeća Ip31-Smatram da je ovo poduzeće perspektivno Ip32-Ako bi me neko pitao, svakako bih mu preporučila (preporučio) ovo poduzeće
Zadovoljstvo lojalnost i	Ip37-Sve u svemu sam zadovoljna (zadovoljan) ovim poduzećem Ip38-Smatram da će ostati klijent ovog poduzeća

Izvor: Izrada autora

Pored navedenih šest dimenzija imidža, ispitanici su zamoljeni da vrjednuju stupanj svoga slaganja/ne slaganja sa ponuđenim tvrdnjama koje su se odnosile na izravnu ocjenu samog imidža financijske institucije sa kojom posluju (Ip 33 „Ovo poduzeće ima dobar imidž“, Ip 34 „Imidž ovog poduzeća bolji je od imidža konkurenckih poduzeća“, ip 35 „Postoji čvrsta povezanost između imidža i efikasnosti poduzeća“ i ip 36 „Kvaliteta imidža ovog poduzeća može se još dodatno poboljšati“)

### 3. ANALIZA PODATAKA

Podaci su analizirani i obrađeni uz pomoć statističkog paketa Statistica. Razina pouzdanosti i valjanosti primijenjenih mjernih ljestvica testirana je pomoću Cronbach Alpha koeficijenta. U svrhu testiranja postavljene hipoteze primijenjena metoda višestruke regresije.

### **3.1. Prezentacija rezultata istraživanja**

Kako je već rečeno, uzorak je obuhvatio ukupno 500 ispitanika i to 250 klijenata banaka i 250 klijenata osiguravajućih kuća. Dakako, u obzir su uzeta samo ona poduzeća koja su u vrijeme provođenja istraživanja imala dozvolu za rad od nadležnog tijela.

Iz tablice broj 3 je vidljivo da je od ukupnog broja ispitanika istraživanjem slučajnim odabirom bilo obuhvaćeno 52,4% muških i 43,6 % ženskih ispitanika. Ovakva spolna struktura uzorka ukazuje na činjenicu da se trend donošenja odluke o kupnji i korištenju finansijskih usluga ipak mijenja. Naime, do pred par godina na našim područjima za kupnju i korištenje finansijskih usluga, bankarskih i usluga osiguranja, bila je dominantna odluka supruga. Donošenje ove odluke danas postaje sve više sinkretično. U proces donošenja odluke o kupnji, ali i korištenje finansijskih usluga, uključeni su i suprug i supruga. Nadalje, može se primijetiti kako je sve više mladih koji su, već nakon stecene punoljetnosti, klijenti banaka i osiguravajućih društava. Tako u našemu uzorku udio mladih od 18 do 35 godina čini čak 46% ispitanika, dakle gotovo polovinu klijenata s kojima ove finansijske kuće surađuju.

Tablica 3: Demografske karakteristike uzorka

Demografske karakteristike uzorka – baza vanjska javnost n=500		
Spol	Muškarac Žena Bez odgovora	52,4 % 43,6 % 4,0 %
Dob	18-25 26-35 36-45 46-55 56+ Bez odgovora	17,4 % 28,6 % 22,8 % 18,0 % 9,8 % 3,4 %
Obrazovanje	Nezavršena i završena osnovna škola Srednja škola Viša škola ili fakultet Magisterij ili doktorat Bez odgovora	2,4 % 50,4 % 37,6 % 4,4 % 5,2 %
Zanimanje	Viši rukovoditelj, stručnjak Niži, srednji rukovoditelj, Voditelj odjela, poslovođa Službenik Kvalificirani radnik Neko drugo plaćeno zanimanje Umirovljenik Kućanica Učenik/student Nezaposlen	6,0 % 5,8 % 10,8 % 27,2 % 8,6 % 16,6 % 5,8 % 2,4 % 9,2 % 7,6 %

Izvor:

istaživanja

Rezultati

Prije testiranja definirane hipoteze istraživanja provođenjem regresijske analize, testirana je pouzdanost i valjanost primijenjenih mjernih ljestvica pomoću Cronbach Alpha koeficijenta. Cronbach Alpha koeficijent, u novije vrijeme je jedan od najčešće korištenih koeficijenata za određivanje pouzdanosti mjernih ljestvica.

Tablica 4: Razina pouzdanosti mjernih ljestvica (Cronbach Alpha koeficijent), marginalne vrijednosti i standardna devijacija

Ljestvica	Mean	Std.Dv.	Cronbach Alpha
Imidž finansijskih institucija	136,394	27,588	0,984508
Oglašavanje (OGL)	35,336	5,642	0,938240
Unapređenje prodaje (UP)	34,884	7,251	0,938311
Odnosi s javnošću i publicitet (OSJP)	33,210	6,136	0,940365
Internet (I)	28,998	5,091	0,932266

Izvor: Rezultati istraživanja

Na temelju Cronbach Alpha koeficijenata prikazanih u tablici 4 može se zaključiti da primijenjene mjerne ljestvice posjeduju razinu pouzdanost koja se može smatrati izvrsnom, jer su za sve njih  $\alpha > 0,9000$ , na primjer za ljestvicu imidž poduzeća ( $\alpha=0,984508$ ) pouzdanosti.

Nakon utvrđivanja da primijenjene mjerne ljestvice posjeduju prihvatljivu razinu pouzdanost, prikupljeni podaci su analizirani metodom višestruke regresije, a u cilju testiranja definirane hipoteze.

**Hipoteza :** Različiti oblici komunikacije imaju različit intenzitet utjecaja na imidž poduzeća.

Provjera hipoteze je učinjena višestrukom regresijom. Pri tome je imidž poduzeća razmatran kao zavisna varijabla a pojedini oblici komunikacije (oglašavanje, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću i Internet) kao nezavisne varijable u regresijskom modelu.

Tablica 5 Regresijska analiza

N=500	Regression Summary for Dependent Variable: IP (Baza korisnici2) R= ,82495058 R2= ,68054346 Adjusted R2= ,67796200 F(4,495)=263,63 p<0,0000 Std.Error of estimate: ,45516					
	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(495)	p-level
Intercept			0,792049	0,093162	8,50183	0,000000
OGL	-0,043798	0,051410	-0,042586	0,049987	-0,85194	0,394659
UP	0,720198	0,049705	0,691326	0,047712	14,48959	0,000000
OSJP	0,007986	0,060397	0,007704	0,058262	0,13223	0,894854
I	0,174159	0,039829	0,168539	0,038544	4,37263	0,000015

Regresijski model pokazuje dobre karakteristike ( $r^2=0,6805$ ,  $p<0,0000$ ). Statistički su značajni regresijski koeficijenti za varijablu UP (unapređenje prodaje) i varijablu I (Internet). Iz vrijednosti svih regresijskih koeficijenata (B) prikazanih u tablici 5 može se nedvojbeno zaključiti da različiti oblici komunikacije imaju različit intenzitet utjecaja na imidž poduzeća, te se može zaključiti da se **Hipoteza može smatrati potvrđenom**.

#### **4. ZAKLJUČAK**

Rezultati empirijskog istraživanja upućuju na zaključak da različite aktivnosti komunikacije imaju različit intenzitet utjecaja na imidž poduzeća. Ipak, samo integracija svih oblika komunikacije pruža financijskim institucijama nove mogućnosti, tj. osigurava im dalekosežne prednosti. Stoga se samo pravilnom i integriranom upotrebom svih elemenata marketinške komunikacije može utjecati na kreiranje dobrog imidža financijskih institucija, a time i veću efikasnost u poslovanju. Za ostvarivanje ciljnog imidža danas pred marketinškim praktičarima, ali i teoretičarima, na raspolaganju stoe osnovni oblici integrirane marketinške komunikacije, a koji na kraju imaju za cilj stvaranje pozitivnog mišljenja, preferencije i konačno kupovine financijske usluge.

Česta je pojava u praksi da su pojedini oblici integrirane marketinške komunikacije gotovo potpuno zanemareni u odnosu na druge, odnosno da se pojedinima pridaje značajno veća uloga u komunikaciji sa klijentima. U tom smislu čest je i slučaj da oglašavanju kao tradicionalnom obliku komuniciranja s klijentima pripada dominantna, a ne rijetko i jedina, uloga u okviru komunikacijskih aktivnosti financijskih institucija. Neke, pak komunikacijske aktivnosti, posebice odnosi s javnošću i publicitet, gotovo u pravilu u dužem vremenskom periodu budu zanemarene, ili im se ne posvećuje dovoljna pažnja, a upravo ove aktivnosti su u cijelosti u funkciji kreiranja imidža poduzeća. Dakle, samo potpuna integracija svih komunikacijskih aktivnosti dodatno osnažuje cjeloviti tržišni nastup poduzeća, osigurava mu veću razinu pouzdanosti i povjerenja u javnosti, a čime se neposredno jača imidž poduzeća.

Iako je cjelovita primjena integrirane marketinške komunikacije za većinu poduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine daleka budućnost, samo pravilnom i integriranom upotrebom svih elemenata marketinške komunikacije može se utjecati na kreiranje dobrog imidža financijskih institucija, a time i veću profitabilnost i efikasnost u poslovanju.

Istraživanje za potrebe i obim ovoga rada provedeno je na području Federacije Bosne i Hercegovine, dakle bez istraživanja na području Republike Srpske. Uključivanjem većeg broja ispitanika, obuhvaćajući prostor cijele Bosne i Hercegovine, preporučljivo je radi dobivanja rezultata koji će biti reprezentativniji. Također, istraživanjem je moguće i preporučljivo obuhvatiti i djelatnike financijskih institucija, a kako bi se dobio bolji uvid u promatranu problematiku.

## Literatura

1. Tanja, Kesić, 2003., *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio d.o.o. Zagreb, str.28.
2. Jerry, Kliatchko, 2005., Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC)“, *International Journal of Advertising*, 24(1), 7-34, str 14.
3. Joep, Cornelissen, P.; Andrew, Lock, R. and Hanne, Gardner, 2001., The organization of external communication disciplines: an integrative framework of dimensions and determinants. *International Journal of Advertising*, 20(1), 67–88, str.69.
4. Michael, Beverland and Sandra, Luxton, 2005., Managing integrated marketing communication (IMC) through strategic decoupling. *Journal of Advertising*, 34(4), 103–116, str. 105.
5. Maskulka, J.M., Ogden, J.R., and Ogden, D.T. , 2003., A managerial perspective of integrated marketing communication (IMC) planning, in Carlson, L. (ed.) *Proceedings of the 2003 Conference of the American Academy of Advertising*, 157–167, str.159.

## Prilozi

<b>Oglašavanje (OGL)</b>	
1.	Oglašivačke kampanje ovog poduzeća su česte uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
2.	U odnosu na konkurenčna poduzeća, kampanje ovog poduzeća su interesantnije, uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
3.	Oglašivačke kampanje ovog poduzeća izazivaju pažnju uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
4.	Oglašivačke kampanje ovog poduzeća podrstiču da koristi njihove usluge uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
5.	Oglašivačke kampanje ovog poduzeća su odborije uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
6.	Oglašivačke kampanje ovog poduzeća su monotone uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
7.	Ovo poduzeće troši više sredstava na oglašavanje u odnosu na konkurenčna poduzeća uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
8.	Ovo poduzeće se intenzivno oglašava uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
9.	Intenzitet oglašavanja ovog poduzeća je veći u odnosu na konkurenčna poduzeća uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
10.	Potrebitno je dodatno povećati intenzitet oglašavanja ovog poduzeća uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
11.	Postoji izravna veza između intenziteta oglašavanja i imidža poduzeća uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
<b>Unapređenje prodaje (UP)</b>	
1.	Ovo poduzeće nudi različite pogodnosti za svoje klijente uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
2.	Ovo poduzeće nudi zanimljive brošure o svom poslovanju uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
3.	Ovo poduzeće nudi razumljive informativne letke o uslugama koje nudi uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
4.	Ovo poduzeće klijentu poklanja posebnu pozomost uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
5.	Ovo poduzeće svake godine nagradjuje svoje klijente za poklonjeno povjerenje uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
6.	Ovo poduzeće intenzivno koristi aktivnosti unapređenja prodaje uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem

7.	U odnosu na konkurentska poduzeća, ovo poduzeće intenzivnije koristi aktivnosti unapređenja prodaje uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
8.	Ovo poduzeće troši više sredstava na aktivnosti unapređenja prodaje u usporedbi s konkurentskim poduzećima uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
9.	Potrebno je dodatno pojačati aktivnosti unapređenja prodaje ovog poduzeća uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
10.	Postoji izravna veza između intenziteta unapređenja prodaje i imidža poduzeća uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem

Odnosi s javnošću i publicitet (OSJP)	
1.	Odnosi s javnošću ovog poduzeća su česti uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
2.	Ovo poduzeće intenzivno koristi odnose s javnošću uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
3.	U odnosu na konkurentska poduzeća ovo poduzeće se češće koristi odnosima s javnošću uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
4.	Ovo poduzeće ima sluha za potrebe okruženja u kojem posluje uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
5.	Novinska izvešća o ovom poduzeću su zanimljiva uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
6.	U odnosu na konkurentska poduzeća, novinska izvešća o ovom poduzeću su pozitivnija uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
7.	Novinska izvešća o ovom poduzeću su gotovo uvek negativna uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
8.	Ovo poduzeće troši više sredstava na odnose s javnošću u usporedbi s konkurentskim poduzećima uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
9.	Potrebno je dodatno povećati intenzitet odnosa s javnošću ovog poduzeća uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
10.	Postoji izravna veza između intenziteta odnosa s javnošću i imidža poduzeća uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem

Internet (I)	
1.	Ovo poduzeće se intenzivno koristi Internetom kao sredstvom oglašavanja uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
2.	U odnosu na konkurentska poduzeća, ovo poduzeće se intenzivnije koristi Internetom kao sredstvom oglašavanja uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
3.	Web stranice ovog poduzeća su zanimljive uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
4.	Ovo poduzeće putem Interneta pruža dosta korisnih informacija uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
5.	Web stranice ovog poduzeća su nerazumljive uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
6.	Ovo poduzeće nudi mogućnost obavljanja raznih poslova putem Interneta uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
7.	Ovo poduzeće se ne pruža dovoljno mogućnosti Internet poslovanja uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
11.	Potrebno je dodatno povećati intenzitet korištenja Internet usluga ovog poduzeća uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem
12.	Postoji izravna veza između intenziteta korištenja Internet usluga i imidža poduzeća uopće se ne slažem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 u potpunosti se slažem

Izvor: Izrada autora

# FUZIJE KOJE SE VRŠE S CILJEM PREUZIMANJA

**Stanovčić, Tatjana**

Faculty for Tourism and Hospitality Kotor

University of Montenegro

Stari grad 320 Kotor

Montenegro

Phone: ++382 69 690 394 E-mail:stanja@cg.ac.yu: stanovcic@cg.yu

## **ABSTRACT**

Globalization which was present in all spheres of business activities marked the end of 20<sup>th</sup> century. National borders were transformed into the local ones by means of many factors such as: integration process, the internationalization of capital, workforce and resource migrations, and financial markets set-up. In general, companies prefer external method of expanding business activities to the internal one. The most common forms of combining companies that are present in the marketplace are: takeover, merger and acquisition.

Merger represents a legal modality of joining companies that do similar or complementary business activities with competitive business partners. Takeover is yet another term that has become largely used, and it refers to different types of transactions. The term is not clearly defined and it mainly refers to hostile transactions, though it sometimes may be used to describe friendly and hostile merger.

**Key Words:** hostile takeover, takeover attack, takeover defense

## **1. UVOD**

Fuzija preduzeća kao pravni modalitet povezivanja preduzeća istih, sličnih ili komplementarnih djelatnosti, ali i partnera koji se nalaze u konkurenckom odnosu, već decenijama je prisutna u razvijenim tržišnim privredama.

Kod saglasnih (priateljskih) fuzija učesnici vode duge pregovore i kao rezultat nagodbe partnera u fuziji učesnici potpisuju ugovor o fuziji. Za razliku od priateljskih fuzija gdje svi učesnici imaju interes za povezivanjem, kod neprijateljskih ili nesaglasnih fuzija interes je samo onog učesnika koji preuzima drugo preduzeće. Znači procesu nesaglasnih fuzija

ne prethode preliminarni pregovori učesnika i ne obavlja se na dobrovoljnoj osnovi učesnika u procesu fuzije.

Čest je slučaj u praksi da menadžment ciljnog preduzeća ne želi da se fuzioniše sa drugim preduzećem. Razlozi za to mogu biti, s jedne strane, niska ponuđena cijena sa stanovišta uprave preduzeća ili, pak, s druge strane, menadžment preduzeća jednostavno želi sačuvati svoje pozicije u preduzeću.<sup>13</sup> Međutim, pošto se radi o preuzimanju na neprijateljskoj osnovi, zainteresovano preduzeće bez upozorenja upućuje ponudu, sa svim elementima o preuzimanju, direktno akcionarima ciljnog preduzeća. Naime, ponuda sadrži fiksnu cijenu akcija koja je obično znatno iznad trenutne tržišne cijene. Ovim se nastoje podstići akcionari ciljnog preduzeća, a zainteresovanom preduzeću pruža mogućnost da zaobiđe menadžment preduzeća koji žele kupiti. Da bi se obezbjedili od ovakve vrste preuzimanja upravi preduzeća stoji na raspolaganju niz mjera kojima pokušavaju da spriječe neželjeno preuzimanje.

U ovom radu objasnit će se mehanizmi putem kojih dolazi do preuzimanja kao i mјere kojima se preduzeće može zaštiti od neželjenog preuzimanja.

## **2. MEHANIZMI PUTEM KOJIH DOLAZI DO PREUZIMANJA**

Događaj fuzije rezultira iz nagodbe učesnika u fuziji odnosno preduzeće na koje se prenosi imovina daje ponudu izabranom cilnjom preduzeću. Poslije dugih pregovora, uprave ova dva preduzeća se mogu usaglasiti i kao rezultat toga nastaje ugovor o fuziji. Međutim, nisu rijetke situacije kada ciljno preduzeće odbije datu ponudu od preduzeća preuzimatelja. U takvim situacijama, preuzimatelj koristi sva raspoloživa sredstva kako bi izvršilo preuzimanje ciljnog preduzeća. Među njima, najznačajnija su: direktna ponuda upravi preduzeća, javne (licitacijske) ponude i preuzimanja putem mehanizma punomoćja.

### **2.1 Direktna ponuda upravi preduzeća**

Direktna ponuda upravi ciljnog preduzeća predstavlja najmanje agresivan mehanizam preuzimanja i s njim, obično, otpočinje neprijateljsko preuzimanje. Preuzimatelj vrši pritisak na upravu ciljnog preduzeća prije nego što direktno kontaktira akcionare datog preduzeća sa javnom ponudom. Ova strategija je poznata pod nazivom *bear hugs*<sup>14</sup> i može se primjeniti zajedno sa javnom ponudom. Naime, ovaj mehanizam preuzimanja pretpostavlja da uprava ciljnog preduzeća, ukoliko ne prihvati ponudu preuzimatelja, može odmah očekivati javnu ponudu koja će biti direktno upućena akcionarima datog preduzeća.

Jedan primjer uspješnog preuzimanja putem direktne ponude dogodio se, 03. aprila 2001. godine, kada se American International Group, Inc. (AIG) pridružila ponudi, pored

<sup>13</sup> Brigham, F. Eugene; Louis C. Gapenski; Phillip R. Daves, *Financial Management*, 1999., str.803.

<sup>14</sup> Gaughan, A. Patrick, *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, 3<sup>rd</sup> edition, 2002., str. 241.

ponude Prudential PLC, za preuzimanje American General Corporation. U pismu koje je predsjednik upravnog odbora AIG-a direktno uputio predsjedniku upravnog odbora American General, naglašeno je da tržište nije oduševljeno u vezi ponude od strane Prudential PLC, da su akcionari zabrinuti povodom planirane transakcije i da, kao alternativu, predlažu fuziju American General sa AIG-om. Pismo se završilo veoma prijetećom rečenicom »Možete biti sigurni da ćemo preuzeti sve što je u našoj moći kako bi se zaključila ova transakcija«<sup>15</sup>. Pismo od dvije stranice je bilo vrlo jasno. S druge strane, AIG-ova ponuda je bila bolja za akcionare nego ponuda koju je dostavio Prudential iz razloga što je postojala sinergija između ova dva preduzeća, i što je AIG bio spremna da preduzme sve neophodne agresivne mjere kako bi došlo do preuzimanja. Agresivna ponuda od strane AIG-a imala je za rezultat uspješno preuzimanje.

Prema tome, kada se ciljno preduzeće ne protivi snažno preuzimanju, ovaj mehanizam preuzimanja može biti dovoljan za preuzimanje. Međutim, ukoliko je uprava ciljnog preduzeća odlučna u borbi protiv preuzimanja onda je mala vjerovatnoća da će direktna ponuda upravi preduzeća biti dovoljna da se kompletira preuzimanje. Prednosti ovakvog načina preuzimanja su u manjim troškovima i manjem vremenskom periodu potrebnom za preuzimanje.

## **2.2 Licitacijska (javna) ponuda**

Najčešće korišćen mehanizam za neprijateljska preuzimanja jeste licitacijska odnosno javna ponuda. Licitacijska ponuda je ponuda za kupovinu akcija drugog preduzeća po određenoj cijeni koja je, obično, znatno iznad trenutne tržišne cijene, kao podsticaj vlasnicima akcija. Akcionarima ciljnog preduzeća se direktno dostavlja ponuda, ako je preuzimatelj u mogućnosti da dođe do spiska akcionara. Koristeći ovaj mehanizam, preuzimatelj može zaobići upravu preduzeća i ostvariti kontrolu čak i u slučaju kada se uprava ciljnog preduzeća protivi preuzimanju. Troškovi koji su povezani sa javnom ponudom čine ovaj mehanizam znatno skupljim nego što je proces prijateljskog pregovaranja. Otpočinjanje procesa javne ponude obično znači da će ciljno preduzeće biti preuzeto, mada ne mora da znači da će ga preuzeti preduzeće koje je i otpočelo javnu ponudu. Odnosno, može se pojaviti i drugo preduzeće koje će nastojati da preuzme dato ciljno preduzeće. Sve ovo poskupljuje troškove u vezi javne ponude, ali, s druge strane, akcionari mogu ostvariti veću korist od planiranog preuzimanja.

Umjesto licitacijske ponude neki preuzimateљi nude tzv. dvodjelnu ponudu (*two-tiered tender offers*). Prvi dio ponude je atraktivniji u smislu cijene ili načina plaćanja nego što je to drugi dio ponude za preostale akcije. Ta razlika je uobičena kako bi se povećala vjerovatnoća uspješnog preuzimanja, dajući podsticaj za ranu prodaju. Dvodjelnom ponudom se, za razliku od samostalne javne ponude, izbjegava problem u vezi sa pojedinačnim akcionarima koji drže svoje akcije u nadi da će neko drugi dati bolju ponudu.

---

<sup>15</sup> Ibid, str. 242.

Cijena koju će primiti akcionari u slučaju 100% dvodjelne ponude, a u prvoj ponudi ponuđena je velika naknada, može se izračunati na sledeći način:

$$P_B = \alpha P_f + (1 - \alpha) P_b$$

gdje je:

$P_B$  = cijena ponude

$P_f$  = cijena za prvu ponudu

$P_b$  = cijena za drugu ponudu

$P_p$  = tržišna cijena prije ponude i

$\alpha$  = procenat akcija koje su kupljene u prvoj ponudi

Premija se može izračunati kao:

$$[(P_B / P_p) - 1] \times 100$$

Prema akcionarima koji su se suprostavili dvodjelnoj ponudi postupa se krajnje ne korektno u drugoj ponudi, iako svi akcionari imaju isti tretman u okviru Williams Act<sup>16</sup>. Jednaki tretman za sve akcionare omogućen je zakonskim dopunama kroz odredbe o fer cijeni i pravo otkupa.

Poštujući odredbu o fer cijeni može se zahtjevati da svi akcionari, čak i oni u drugoj ponudi, prime fer odnosno pravednu cijenu. Ova cijena može biti jednaka cijeni koja je plaćena akcionarima u prvoj ponudi. Pravo otkupa dozvoljava akcionarima da otkupe svoje akcije po cijeni koja je približno jednaka cijeni koja je plaćena u prvom pokušaju.

U teoriji i praksi postoje mnoge studije koje ispituju uspješna i neuspješna preuzimanja, kao i uticaj ponude na višu dnevnu stopu rasta koju ostvaruju akcionari preduzeća uključenih u preuzimanje. Po jednoj studiji taj rast se može izračunati na sledeći način:<sup>17</sup>

$$E_x R_{it} = R_{it} - E(R_{it})$$

gdje je:

$E_x R_{it}$  = viša stopa povraćaja za imovinu  $i$  na dan  $t$

$t$  = dan razmatranja uticaja ponude

$R_{it}$  = stopa povraćaja za imovinu  $i$  na dan  $t$

$E(R_{it})$  = očekivana stopa povraćaja za imovinu  $i$  na dan  $t$

<sup>16</sup> Gaughan, A. Patrick, *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, 3<sup>rd</sup> edition, 2002., str. 253.

<sup>17</sup> Asquith, Paul, *Mergers Bids and Stock Returns*, Journal of Financial Economics 11, No.1-4, str. 51-83.

Očekivana stopa povraćaja utvrđuje se prilagođavanjem stepena rizika vezan za akcije preduzeća primjenjujući beta za datu hartiju od vrijednosti. Beta je mjera sistematskog ili ne sistematskog rizika. Po ovoj studiji ciljna preduzeća ostvaruju veće stope rasta kada se u razmatranje uzima vremenski period od 60 dana prije i poslije objavljivanja ponude, s tim, da se najveći porast postiže u periodu prije objavljivanja ponude. Sa druge strane, preduzeća koja preuzimaju ostvaruju relativno malu korist u periodu od 60 dana poslije preuzimanja.

Iako premija koja je povezana sa uspješnim preuzimanjem može povećati vrijednost akcija ciljnog preduzeća, postavlja se pitanje da li je viša stopa rasta akcionara ciljnog preduzeća prouzrokovana objavljivanjem ponude. Studija koja je ispitivala uticaj javne ponude na ciljno preduzeće i preduzeće preuzimatelja<sup>18</sup> došla je do rezultata da akcionari ciljnog preduzeća ostvaruju izuzetno pozitivne efekte u periodu od mjesec dana od objavljivanja ponude. Takođe, i preduzeće preuzimatelj ostvaruje pozitivne efekte ali dok je ciljno preduzeće još uvijek nezavisno i nema promjena u kontroli. U slučaju da dato ciljno preduzeće preuzme drugi preuzimatelj, onda preduzeće preuzimatelj u pitanju gubi javnu ponudu i vrijednost tog preduzeća značajno opada.

Tzv. neprijateljski preuzimatelj može na tržištu kapitala kupovati akcije ciljnog preduzeća prije objavljivanja ponude. Ukoliko posjeduje veći broj akcija ciljnog preduzeća, njegova pozicija je bolja i veća je vjerovatnoća da dođe do preuzimanja. Kupovina akcija na otvorenom tržištu može prethoditi javnoj ponudi, ali može biti i alternativa javnoj ponudi. Osnovni cilj kupovina akcija na tržištu jeste sticanje kontrolnog paketa akcija kako bi realizovao ideju o preuzimanju ciljnog preduzeća.

Na prvi pogled, kupovina na otvorenom tržištu može obezbjediti mnoge prednosti nad javnom ponudom. Na primjer, izbjegava se komplikovana zakonska procedura kao i troškovi u vezi javne ponude koji mogu biti znatno viši od brokerske provizije. Ponuđač koji kupuje akcije na tržištu nema garanciju da će akumulirati dovoljno akcija za postizanje čiste kontrole nad ciljnim preduzećem. Ako ne postigne 51% kontrole u datom preduzeću, ponuđač se može naći u neželjenoj manjinskoj poziciji. U tom slučaju ima tri alternative:

- *Javna ponuda.* U ovom slučaju, ponuđač ima, pored troškova u vezi sa izlaskom na tržište, i troškove vezane za javnu ponudu.
- *Preuzimanje putem punomoća.* Ovo je jedno od sredstava za preuzimanje, ali ponuđač koji već posjeduje dovoljan broj redovnih akcija, sada ima jaču poziciju za primjenu ovog mehanizma.

---

<sup>18</sup> Bradley, Michael; Desai, Anand; Kim, E. Han, *The Rationale Behind Interfirm Tender Offers: Information or Synergy*, Journal of Financial Economics 11, str.183-206

- *Prodaja akcija.* Ukoliko ponuđač proda akcije koje posjeduje u jednom preduzeću, opada pritisak na cijenu akcija što može prouzrokovati značajne gubitke za dato preduzeće.

Kako potencijalna ciljna preduzeća imaju na raspolaganju brojne mehanizme odbrane od neželjenih preuzimanja, tako i uspješnost javne ponude varira i u velikoj mjeri zavisi od toga koliko su ciljna preduzeća finansijski sposobna da razvijaju te mehanizme. Sa druge strane, veliki uticaj na upotrebu ovih mehanizama za preuzimanje ima normativno regulisanje javne ponude. Zakoni koji regulišu javne ponude ne postavljaju samo pravila koje treba poštovati pri strukturiranju ponude već, takođe, obezbeđuju strategijske mogućnosti i za preuzimatelja i za ciljno preduzeće.

## **2.3 Preuzimanja putem mehanizma punomoćja**

Preuzimanje putem mehanizma punomoćja (*proxy fights*) predstavlja pokušaj od strane jednog ili grupe akcionara da preuzmu kontrolu ili uvedu druge promjene u preduzeću. To je proces u kojem se vodi borba za glasove akcionara koristeći, pri tome, brojna sredstva kao što su na primjer oglasi u novinama, pošta ili telefonskim putem.

Proces preuzimanja putem punomoćja može početi kada ponuđač, koji je takođe akcionar, odluci da izvrši izmjene u kontroli na predstojećoj skupštini akcionara<sup>19</sup>. Grupa akcionara koja je zainteresovana za preuzimanje može kontaktirati ostale akcionare uoči predstojeće skupštine akcionara, kako bi ih ubjedili da glasaju protiv predloženih kandidata za upravu preduzeća ili da glasaju za preuzimanje ili protiv određenih amandmana u vezi preuzimanja. Proces kontaktiranja akcionara je obično predvođen od strane pravnog zastupnika koga je unajmila zainteresovana grupa. Osnovni cilj zainteresovane grupe je da preuzme kontrolu u ciljnem preduzeću tako što će imati podršku dovoljnog broja akcionara da promjene sadašnju upravu preduzeća.

Proces preuzimanja putem mehanizma punomoćja može biti jeftinija alternativa u odnosu na javne ponude. Javne ponude su skupe zbog toga što se kupuju sve izdate akcije po premiji koja može biti visoka i do 50% od cijene akcija. U javnoj ponudi, ponuđač obično posjeduje određeni paket akcija u datom ciljnem preduzeću koje može prodati u slučaju da ne uspije javna ponuda. Na taj način, ponuđač može nadoknaditi dio troškova koje je imao u vezi neuspješne javne ponude. Iako preuzimanje putem punomoćja ne zahtjeva velike izdatke kao što je to slučaj sa javnom ponudom, ono se ipak ne može sprovesti bez značajnih troškova. Ukoliko ne uspije preuzimanje putem punomoćja, strana koja je izgubila nema načina da nadoknadi svoje troškove. Najvažniji troškovi koji se javljaju kod preuzimanja putem punomoćja su: nadoknade pravnim zastupnicima, investicionim bankama, troškovi vezani za štampanje, slanje pošte i PTT troškovi, mogući sudski troškovi i drugi.

---

<sup>19</sup> Gaughan, A. Patrick, *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, 3<sup>rd</sup> edition, 2002., str. 273.

Mehanizam putem punomoćja se, ponekad, koristi i u kombinaciji sa javnom ponudom<sup>20</sup>. U tom slučaju, punomoćje se može pokazati kao efikasno pomoćno sredstvo za preuzimanje. Ponuđač koristi mehanizam putem punomoćja kako bi postigao saglasnost akcionara da se uklone odbrambene mjere protiv neželjenog preuzimanja u datom ciljnom preduzeću.

### **3 MJERE PROTIV PREUZIMANJA**

#### **3.1 Preventivne mjere**

Preventivne mjere koje se aktiviraju prije stvarnog pokušaja preuzimanja poznate su pod nazivom *sredstva koja odbijaju morske pse*<sup>21</sup> i preuzimaju se s ciljem kako bi se otežalo neželjeno preuzimanje. Među ovim preventivnim mjerama najznačajnije su<sup>22</sup>:

a) *Otrovna pilula (poison pill)* - u formi prava koje imaocu akcija dozvoljava da kupi akcije u datom preduzeću po niskoj cijeni. Prava su u formi kol opција (*call option*) koje emituje preduzeće, dajući pravo akcionarima da kupe određeni broj akcija u nekom preduzeću po utvrđenoj cijeni tokom određenog vremenskog perioda. Novo sredstvo se upotrebljava kada pojedinac, grupa ili preduzeće steknu 20% akcija u ciljnom preduzeću ili u slučaju javne ponude za 30% ili više akcija u ciljnom preduzeću. Ideja je da postoji ponuda akcija koja ne odgovara preuzimatelju.

Nedostatak otrovnih pilula jeste u tome što su one jedino efikasne ukoliko preuzimatelj stekne 100% akcija ciljnog preduzeća. Zbog toga je nastala nova generacija otrovnih pilula<sup>23</sup> koja dozvoljava akcionarima da kupe akcije u ciljnom preduzeću, nasuprot drugoj generaciji otrovnih pilula koje su akcionarima dozvoljavale da steknu akcije u preduzeću koje preuzima. Nova mjera protiv preuzimanja ima za cilj da oslabi ciljno preduzeće bez obzira da li će se ono spojiti sa preduzećem koje preuzima. Ona može biti efikasna u situacijama i kada preuzimatelj nastoji da stekne kontrolni paket akcija.

U teoriji i praksi mnogo pažnje je bilo usmjereno na uticaj otrovnih pilula, kao mjere protiv preuzimanja, na cijenu akcija. Urađene su mnoge studije<sup>24</sup> koje su došle do zaključka da kada preduzeće objavi otrovnu pilulu, kao odbrambenu mjeru, dolazi do malog ali značajnog smanjenja u cijeni akcija.

b) *Izmjene u statutu preduzeća (Corporate charter amendments)* - Primjena ovog sredstva uslovljena je nacionalnim zakonima, koji se veoma razlikuju od države do države. Prvenstveno, potrebna je saglasnost skupštine akcionara za promjene u statutu preduzeća.

---

<sup>20</sup> Gaughan, A. Patrick, *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, 3<sup>rd</sup> edition, 2002., str. 281.

<sup>21</sup> Ibid, str. 649.

<sup>22</sup> Gaughan, A. Patrick, *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, 3<sup>rd</sup> edition, 2002., str. 170.

<sup>23</sup> Ibid, str. 174.

<sup>24</sup> Malatesta, H. Paul; Walking, A. Ralph, *Poison Pills Securities: StockholderWealth, Profitability and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics 20, no.1/2, str. 347-376.

## **3.2 Aktivne mjere**

Uvođenje raznih preventivnih mjera nije garancija za nezavisnost preduzeća. One mogu, međutim, imati za posledicu da preuzimanje otežaju i učine ga skupljim. S tim u vezi, ciljno preduzeće može preduzeti brojne aktivnosti pošto primi neželjenu ponudu.

Najvažnije takve aktivnosti su:

\**Ponuda otkupa uz premiju ili "zelena pošta" (greenmail)* - odnosi se na otkup akcija od strane akcionara koji posjeduju znatan broj akcija. Taj otkup se odvija uz premiju koja je iznad cijene koju je akcionar platio. Sa druge strane, ponuda se ne odnosi na druge akcionare. Osnovna ideja ove mjeru protiv preuzimanja je da se opasnost otkloni stvarajući atraktivne uslove za tu stranku da se povuče.

Ispitujući svrshodnost ove aktivne mjeru protiv preuzimanja mnoge studije došle su do zaključka da ova mjeru i nije u najboljem interesu akcionara ciljnog preduzeća. Naime, premija plaćena jednoj stranki može biti na štetu akcionara<sup>25</sup>.

\**Spajanje sa prijateljskim preduzećem (white knights)* - Kada je preduzeće predmet neželjene ponude, menadžment tog preduzeća može potražiti pomoć od drugog preduzeća koje može biti mnogo povoljniji partner za fuziju. Ukoliko se pronađe prijateljsko preduzeće, ono dostavlja ponudu da kupi čitavo ili dio ciljnog preduzeća po mnogo povoljnijim uslovima od onih koji su dati od strane prvog ponuđača. Ti povoljniji uslovi mogu biti veća ponuđena cijena, obećanje od prijateljskog preduzeća da neće rasprodati imovinu ciljnog preduzeća ili da neće doći do otpuštanja zaposlenih. Menadžment ciljnog preduzeća može postići sporazum sa prijateljskim preduzećem kojim im se dozvoljava da zadrže svoje dosadašnje pozicije u preduzeću.

\**Prodaja kontrolnog paketa akcija prijateljskom preduzeću (white squire)* - Ova mjeru poznata je pod nazivom *white squire defense* i prema njoj ciljno preduzeće nastoji da implementira strategiju koja će sačuvati njegovu nezavisnost. Naime, drugo preduzeće daje saglasnost da će kupiti kontrolni paket akcija ciljnog preduzeća. Te odabrane akcije su obično konvertibilne prioritetne akcije. Sa stanovišta ciljnog preduzeća, ova mjeru znači da se veliki iznos akcija stavi na raspolaganje drugom preduzeću ili investitoru koji neće iste prodati neprijateljskom preuzimatelju.

\**Promjene u strukturi kapitala* - Ciljno preduzeće može izvršiti razne promjene u svojoj strukturi kapitala kako bi odbio neprijateljskog preuzimatelja. Ove odbrambene mjeru mogu se predstaviti na četiri načina<sup>26</sup>: rekapitalizacija, dodatno zaduživanje (obveznice i zajmovi), emitovanje više akcija iotkup akcija.

\**Sudski spor* - danas je ova mjeru samo jedna od odbrambenih taktika koja ciljnom preduzeću daje nadu da se zaštiti od neprijateljskog preuzimanja.

---

<sup>25</sup> Michael Bradley, L. McDonald Wakeman, *The Wealth Effects of Targeted Share Repurchases, and the Market for Corporate Control*, Journal of Financial Economics 11, no 1-4, str. 275-300.

<sup>26</sup> Ibid, str. 211.

\*Ponuda neprijateljskom ponuđaču (*pac-man*) - predstavlja aktivnu mjeru kojom ciljno preduzeće daje kontraponudu neprijateljskemu ponuđaču. U praksi, ova mjera se svega nekoliko puta primjenjivala.

\*Jednostavno odgovoriti ne - odbrambena taktika koja može biti samo način da se ostvari veća ponuđena cijena, ali ne i da se odbije neprijateljsko preuzimanje. Naime, uвijek će postojati cijena koja će upravu ciljnog preduzeća ostaviti bez izbora osim da prihvate datu ponudu.

## **4. ZAKLJUČAK**

Težnja ka rastu preduzeća kroz spajanje sa drugim preduzećima je razumljiva i legitimna. Fuzija predstavlja najnormalniji vid koncentracije kapitala kojim se obezbjeđuje ekonomsko jačanje i reorganizacija preduzeća. Ukoliko postoji saglasnost zainteresovanih preduzeća da izvrše process spajanja ili pripajanja govorimo o saglasnim fuzijama. U suprotnom, radi se o preuzimanju gdje postoji interes samo jednog od učesnika u procesu fuzije.

Postavlja se pitanje da li su mјere protiv preuzimanja u interesu akcionara. Empirijski rezultati su po ovom pitanju dosta različiti. Dokazi uglavnom ne pokazuju da se javlja značajan cjenovni efekat kada se prihvate različite odbrambene mјere<sup>27</sup>. Negativan uticaj ima otkup akcija od vlasnika velikih paketa akcija. Naime, ciljno preduzeće kupuje veliki paket akcija od akcionara po cijeni koja je veoma povoljna za njih, a sve u cilju da eliminiše opasnost od preuzimanja. Korišćenje otrovnih pilula ima negativan, ali skroman, uticaj na cijenu akcija ciljnog preduzeća. Kako ponuđači budu razvijali svoje tehnike za preuzimanje tako će se razvijati i odbrambene mјere.

### **Literatura**

1. Asquith, Paul, *Mergers Bids and Stock Returns*, Journal of Financial Economics 11, No.1-4, str. 51-83.
2. Bradley, Michael; Desai, Anand; Kim, E. Han, *The Rationale Behind Interfirm Tender Offers: Information or Synergy*, Journal of Financial Economics 11, str.183-206.
3. Brigham, F. Eugene; Louis C. Gapenski; Phillip R. Daves, (1999) *Financial Management*, str.803.
4. Gaughan, A. Patrick, *Mergers*, (2002) *Acquisitions, and Corporate Restructurings*, 3<sup>rd</sup> edition, str. 241.
5. James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr., *Osnove financijskog menedžmenta*, deveto izdanje, str. 651.
6. Malatesta, H. Paul; Walking, A. Ralph, *Poison Pills Securities: Stockholder Wealth, Profitability and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics 20, no.1/2, str. 347-376.
7. Michael Bradley, L. McDonald Wakeman, *The Wealth Effects of Targeted Share Repurchases, and the Market for Corporate Control*, Journal of Financial Economics 11, no 1-4, str. 275-300.

---

<sup>27</sup> James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr., *Osnove financijskog menedžmenta*, deveto izdanje, str. 651.

# e-Environment for Engineering and Entrepreneurship Education

**Gecevska, Valentina**

*Faculty of Mechanical Engineering, University Ss.Cyril and Methodius, Skopje\**

**Lombardi, Franco**

Technical University in Turin, Italy

**Trajkovic, Vladimir**

Technical University in Turin, Italy

## SUMMARY

The primary goal of this paper is to present a system for support of distance education that has been developed and used within the web based e-platform implemented at the Faculty of Mechanical Engineering in Skopje. The system has been developed in order to enable different new forms of learning methods for students enrolled to the Faculty and also, to the second group of students; graduates and professionals from SMEs and industry that use continuing forms of education, such as: life-long learning courses, specialization courses or postgraduate studies. That distance education system enables different forms of interaction among participants in the learning process and supports different active learning forms in order to adapt to the labor market needs, to propose different modes of delivery and promote contemporary types of skills (ICT, advanced technologies, entrepreneurship, communication, business). The implementation of such a system for distance education represents an attempt for transferring the infrastructure of traditional education system (classroom, library, project work) into the digital world, as a form useful for both groups of students, especially employees that don't have time for classroom but need continuing increase of the knowledge and skills.

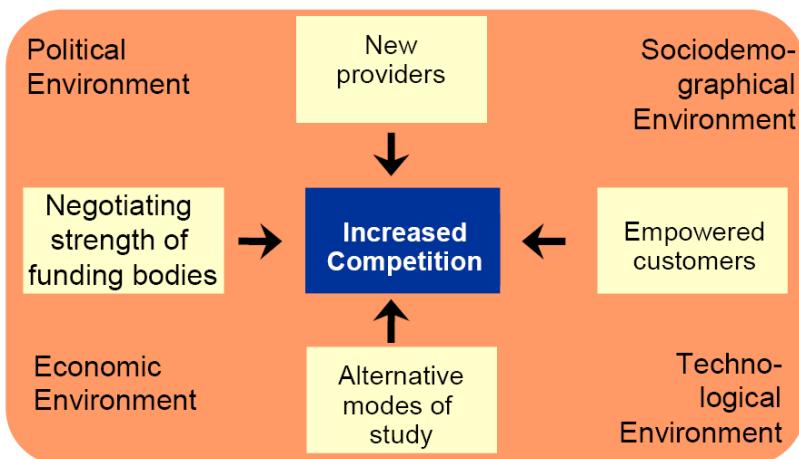
**Key Words:** Distant Education, e-Learning, Entrepreneurship, Engineering

## 1 Introduction

Introduction The countries in the Western Balkan are facing major challenges in terms of economical and social regeneration, mass education, limits of public funding, changing technologies, with increasing the role of Small and Medium sized Enterprises (SMEs) and multinational enterprises. In accordance to this situation, the intensive process of collaboration between universities and SMEs must be built.

Partnership between universities and enterprises can take various forms in the education and in Research & Development (R&D) area. In education, the following forms are important: enable students to be ready for labour market, introduce life-long learning courses and various types of postgraduate studies as a continuing education, using the feedback from employers, guest professorships and shadow manager projects. In R&D, in the form of contract research, the technology transfer and commercialization of research results are important. Expected results of a partnership are improved image of enterprises in Western Balkan, a faster development of economy, new diversified resources and better ways to meet market needs.

Universities need to cooperate with the industry and build relationships to develop joint actions [1,2,3]. Particular attention should be paid to SMEs as they contribute significantly to the economic growth. Universities need to demonstrate their willingness to play the key role, together with industrialists and local authorities. In numerous contacts with representatives from industry and small local enterprises we have concluded that increased interest to involve information technologies in the production systems and to introduce the economic based approach in the engineering decisions do exist (Fig.1).



**Figure 1.** Knowledge transfer environment of higher education institutions

The cooperation between the Universities and the enterprises should bring mutual benefits and better outcomes for all partners, in terms of improving the quality of graduated students, in terms of their preparation for today's and tomorrow's market. The cooperation should enable development of high quality training materials in advanced technologies areas, adapting to the changing needs of the society/economy and ensuring a more effective link between the fundamental and applied research and its transfer into enterprises.

The traditional attitude to learning needs has to be changed. New modes of learning (distance education, web-based education, e-learning, part-time education) need to be further developed. Changes in the courses are necessary to adapt to the needs of labor

market, to propose different modes of delivery and promote different types of skills (ICT, entrepreneurship, business, advanced technologies, communication, flexibility). Those concepts have evolved from simple educational material exchange to more sophisticated interaction between the user and the distributed resources.

## **2 Principles of Distance Education**

The term "Distance Education" has many definitions in the literature [1,4,5,9]. One of the most complete definitions for distance education is provided by Keegan [4]: The instructor and the student are separated throughout the educational process, the educational curriculum is controlled by a certain educational institution, educational materials are exchanged via different media for the purpose of overcoming the physical distance between the instructor and the students, and different forms two-way communication between the participants of educational process are supported". As can be seen from this definition, remarkable attention is given to the interaction (communication) within the distance education process. The Internet technologies enable different kinds of synchronous and asynchronous communications to be incorporated into the distance education support systems.

The way in which the Internet "stepped" into our society implies dramatic changes in the way people learn and interact in society. Students in the system of higher education are especially familiar with using the resources the Internet offers in their studies and research. This fact opens the opportunity of creating an effective education environment, using the Internet as a medium of human interaction. The idea of creating such environment is a challenge to redesigning the user interface systems in order to improve the classical educational environment as well as a challenge to improving the education process by implementing options and techniques that are hard to implement in the traditional teaching systems. Although all these tasks are hard to achieve, it is feasible to implement most of the assumed options and teaching characteristics using opportunities offered by current technology.

Distance education is based on human behavioral educational theories. One of the basic educational theories of this type is the Constructivist educational theory. According to this theory, learning is an active process, in which the students construct new ideas or concepts based on their current knowledge. Education is a student-centered active process. The teacher's role is to canalize and enable the learning process. Students should take initiative in the learning process whenever possible. In that way, the general concepts which are the subject of learning become part of students' experiences. Learning is a natural process which can take different patterns depending on students' affinities, backgrounds and interests. Also, learning is social process and thus different form of communication and cooperation among students should be encouraged. Students should find their own facts related to the educational subject. The knowledge is created through the real world activities rather than merely reproduced.

### **2.1 Educational materials**

Similar to the educational materials aimed for traditional education, the educational materials for distance education have to contain expert's knowledge. Additionally, since there might be a lack of direct communication, that knowledge has to be organized in a way that enables the autonomous learning process. For that purpose, an additional expert has to be consulted when creating such materials. Finally, the technical staff should transfer the materials produced as a result from previous collaboration into the distribution medium. The creation of educational materials for distance education undergoes the following phases: analyses of target students' needs, common goals and social background, creation of educational material, upgrade of the way the material is presented depending on students' evaluation and changes in the student target group [5,8].

Any educational material should state in a very clear way "what the main contribution to the student is", what kind of students it is intended to, and what kind of examples it contains. The examples given should be familiar to the student target group. Graphical symbols for different contents (definition, example, related work etc) should be defined at the beginning of the material and used within it. Cooperative work and different form of communication between the actors of the educational process should be stimulated by providing discussion groups, chat facilities, virtual tables and other more sophisticated support tools.

## **2.2 Distance Education System Components**

Distance education systems are complex systems. They should support different form of active learning. They should keep track of educational materials content, student history and enable easy access to that content. Clear mapping with traditional educational system should be enabled where possible and modularly developed.

There are three general groups of activities [8] that should be supported by this kind of system: institutional administrative activities, student service activities and student activities. Institutional administrative activities are administrative activities of the educational institution. Such are payroll, archive support, legal support and general ledger. Student service activities are related to the educational process by supporting it. Examples of such activities are: lecture scheduling, general information about the subjects, course enrolling, exam enrolling and administrative library services. Student activities are represented through access to educational materials, consultation activities, discussion activities, laboratory work, project work, self testing. Although not directly related to student activities, instructor supported activities should be included in the distance education support systems. Examples of such activities are: publishing of exam results, different kinds of student notifications, educational material creation guide.

## **3 WebLab e-Platform as a Model of Distance Education System**

The paper presents real developed and introduced e-learning education platform in engineering and management courses into the developed education network [7,10]. The network has been organized between the faculties at four universities in the Macedonia (University in Skopje, University in Bitola and both Universities in Tetovo) with main server point at the Faculty of Mechanical Engineering (FME) in Skopje. Via the network, it is used model of distance education system trough created WebLab e-platform [6] (Fig.2), funded by financial support from European Commission and based of the experience from two European universities: Technical University in Turin and University of Maribor. That introduction of new education methods, implementation of new information and communication technologies in order to develop better conditions in the education process enable to FME to promote new possibilities for students and for lifelong learning as a link to industry and SMEs in order to offer up-dating of different skills necessary for the labour market and for continuing improvement of the knowledge to the professionals. Into WebLab e-platform, there are offered developed courses in four areas: business, applied ICT technologies, entrepreneurship and energy efficiency. Each faculty from four Macedonian universities, partner in the network, uses selected courses to the students' education process and to the lifelong learning offer.

Into e-learning platform, as a web based learning environment, there are offered several courses from engineering, entrepreneurship, business and ICT fields. The platform, the interface and the contents are developed on Macedonian language having in mind that the users are four Macedonian universities.

Development of this environment has been based on Contents Management System which means system oriented to the specific methodology with several rules for designing of the course contents:

- The course structure: overall duration, related with the ECTS rating of the course [ 5];
- The organization of contents: technical contents are responsibility of authors, but their organization and presentation come from a cooperative effort of authors and instructional designer;
- The preparation of support material (slides, external clips, simulators, active drawings, test and exercises);
- The final test and assessment.

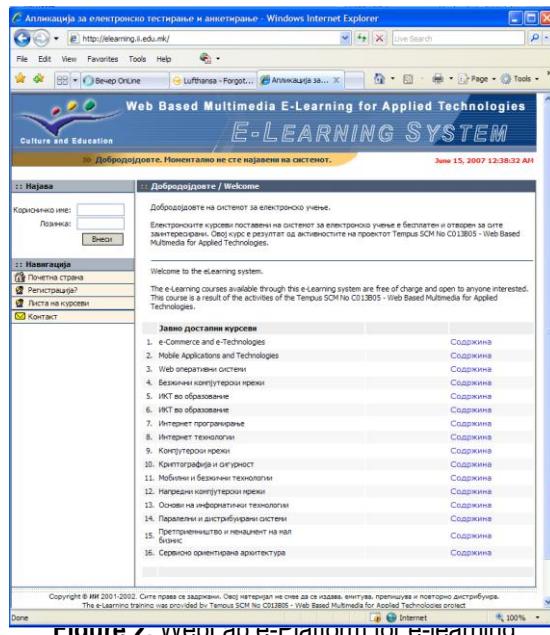


Figure 2. WebLab e-Platform for e-learning

Education material creation module is a tool for internet presentation and distribution of educational material. The author of the educational material is responsible for the educational material content. The educational material is described with eXtended Markup Language (XML) format that enables analyses of the educational material contents. The analyses include usage of different media, educational material structure and usage of self testing questions within the materials.

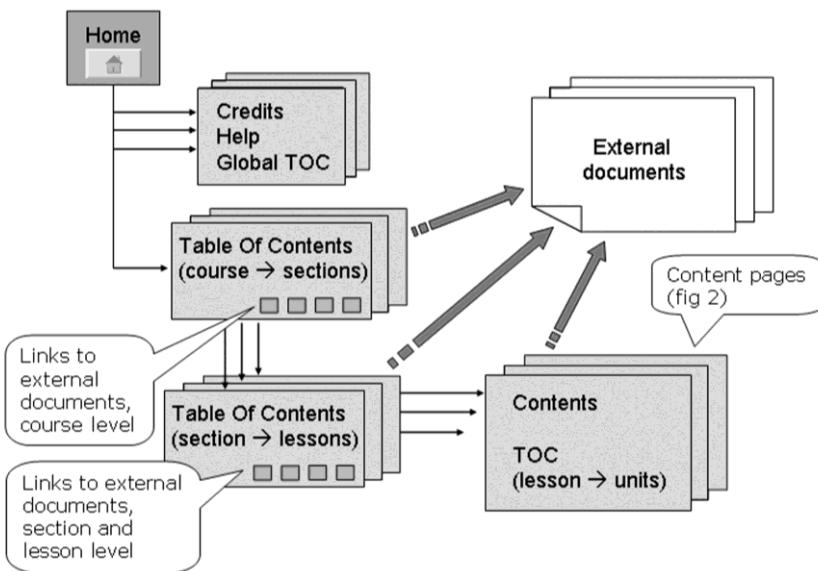
The selected approach was to define two separate applications within the Client-Server communication model. The Client is the CourseXML Editor application used for creation of the educational courses by professors. The Server application should accept the submitted courses and publish them on the Virtual Class room into e-platform.

Through CourseXML Editor, the professor can add new elements to the course, also preview, edit or remove already entered elements. The created course can be saved or opened by using the Client Editor form authorized professor. When the professor is satisfied with the created course, it could be saved to the server by selecting such option in the menu. The Server application then receives the course description and adds the course in the Distance WebLab e-Platform (Fig.2), where it should be approved by the coordinator professor.

### 3.1 Courseware structure

The tool used for course assembly generates HTML pages, suitable for delivery through the internet. The presentation of contents is structured in a few general pages, index pages (table of content, with links to single lessons), content pages, (at each page links to clips, slides if any), self-testing (each lesson has a quick multiple choice test at the

end, related with lesson contents) and additional materials. The global structure is shown in Fig.3.



**Figure 3.** Courseware global structure

From the TOC the learner can access the lesson contents pages, which follow the structure outlined in Fig.4. The content presentation window is divided in five areas, as:

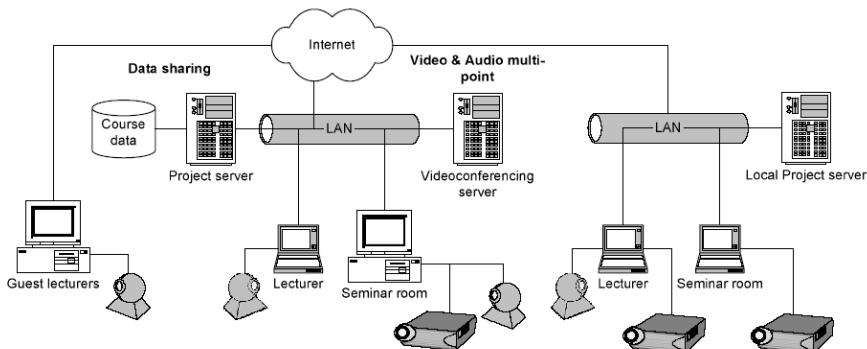
- Top: section, title of the course, section, lesson, unit;
- Bottom right: position information: navigation, link to the list of units in current lesson;
- Bottom left: links to documents related to the unit (clip, slides, tekst);
- Left: main presentation area, pictures related to the slide;
- Right: main text area for slide.

Slides displayed in the main window are synchronized with the clip flow. Synchronization is maintained with slide (next/previous buttons) and clip navigation (slider control). The slide may include active areas with external documents that linked a new window. External documents can be anything suitable for presentation through a browser (.pdf, .ppt, .doc, html, flash object). This “external document” capability allows to show the learner text or graphics too complex for a slide (e.g. a datasheet) and to include interactive simulators or short movies. These additional documents can be opened directly from the slides. A procedure which addresses all phases for the design production of e-courses has been developed and tested with the development of several courses. About ten courses have been designed and developed with this procedure (in Macedonian) and they are on the WebLab e-platform which can be seen from [9]. Working on generated network in WebLab e-platform environment between partners

institution from Macedonia, Slovenia and Italy is based on a “virtual classroom”, showed on the Figure 5.



**Figure 4.** Content page structure



**Figure 5:** Example of the “Virtual classroom”

## 4 e-Learning environment link within the industry

Presented e-learning environment with WebLab platform has been managed and coordinated by staff from the Faculty of Mechanical Engineering in Skopje – Weblab e-Learning Training Centre in collaboration with the representatives of the Institute of Informatics at the Faculty of Natural Sciences, at University Ss.Cyril and Methodius in Skopje. This environment describes model of technology and change in higher education in line to establish a framework for collaborative networking between universities and

industry, all based of experience from European countries. This environment is an initiative for creating a network able to support the development of the cooperation between universities and industries to promote best practices with intention to provide increasing of the level of qualification through offering of life-long learning courses for employees in different areas of interest ICT, entrepreneurship, applied technologies etc.

## **5 Conclusion**

The primary goal of this research work was to develop an internet based system for distance education support. Distance education has social, economic and technological prerequisites. It supports different forms of student-professor interactions that are important for providing an active learning environment. This requirement is given to the higher education and in that line from the higher education it is expected to serve the knowledge economy of the 21<sup>st</sup> century and should consider corresponding technical environment, tools and functionalities. Through the results of this work, there is contribution for a fruitful collaboration between university and industry in Republic of Macedonia. Universities are currently facing a deep restructuring process into Balkan region and they offer new e-environment to enterprises, useful for theirs needs to have knowledge immediately used in practice for the purpose of meeting the market needs and increasing the company's competitiveness. The developed distance education e-platform's influence on the efficiency of education was evaluated in the phase of using. The analyses indicate the positive influence of the e-platform's modules for increasing the efficiency of education.

## **References**

1. *Report on the International Seminar Bologna and the Challenges of E-Learning and Distance Education*, Ghent, Nederland, 2004
2. *Survey of Learning Structures and Higher Education Systems in Europe*, Belgium, 2007.
3. *Globalisation and Higher Education - Qualification Frameworks* : UNESCO source, 2006.
4. D. Keegen : 2000, *Fondation of Distance Education*, New York, Routledge.
5. A. Tait, R. Mills: 2001, *The Convergence of Distance and Conventional Education*, New York, Pergamon.
6. <http://elearning.mf.edu.mk>
7. Gecevska V., Cus F., Lombardi C., Cosic P.: 2005, *E-Learning Environment Implemented in Manufacturing Engineering Courses; Proceedings of E-Learn World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education*, AACE, Canada, 6p.
8. Trajkovic V., Davcev D.: 2004, *Web Based Learning Environments*, Conference Proceedings, Second Regional Conference on Engineering Education, Sofia, 28-42.
9. F. Balanger, D.H.Jordan: 2006, *Evaluation and Implementation of Distance learning Technologies, Tools and Techniques*, London, UK, Idea Group Publishing.
10. Gecevska V., Lombardi F., Cus F, Gusev M.: 2008, *Web Based Environment in Engineering and Entrepreneurship Education*, International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development - ICEIRD2008, Ohrid, 81-90.

# ORIGIN AND CHARACTERISTICS OF NEW TECHNOLOGY BASED FIRMS IN SERBIA

**Tekic, Zeljko**

University of Novi Sad

E-mail: [tekic@uns.ac.rs](mailto:tekic@uns.ac.rs)

**Cosic, Ilija**

University of Novi Sad

E-mail: [ftndean@uns.ac.rs](mailto:ftndean@uns.ac.rs)

**Penezic, Nenad**

University of Novi Sad

E-mail: [npenezic@eunet.yu](mailto:npenezic@eunet.yu)

**Todorovic, Vladimir**

University of Novi Sad

E-mail: [todorovic.ftn@gmail.com](mailto:todorovic.ftn@gmail.com)

## ABSTRACT

This paper enlarges knowledge about New Technology Based Firms in Serbia. It examines basic company's and founder's characteristics and discusses how they are related to European experience. The findings presented in this paper are based on the early stage of a longitudinal qualitative research study that involves grounded theory based case studies of NTBFs established since 2000 around University of Novi Sad, Serbia. On the one hand, we found that, opposite to the European experience, the prime sources of technology based entrepreneurship in Serbia are research universities, rather than large firms. On the other hand, founders' characteristics are similar to characteristics of founders from the rest of Europe.

**Key Words:** Technology-based entrepreneurship, knowledge regions, NTBF, University, Serbia

## **1. Introduction**

Today, economic development and growth are highly dependent on technological development, and technology-intensive industries play an increasingly important role in a nation's economic vitality and resilience as well as in international trade [1]. There is a general consensus among economists that technological innovation plays the central role in the process of long-run economic growth. One of the greatest challenges the European economy is facing is to develop capacities to overcome "innovation paradox" [2, 3] and, as described in Lisbon Strategy, convert scientific breakthroughs and technological achievements into industrial and commercial successes in order to become the most competitive and dynamic, knowledge-based economy in the world [4, 5]. There is no doubt that research commercialization, entrepreneurship, and technological innovation are closely linked phenomena and crucial to the creation and maintenance of national wealth. Although entrepreneurship is understood as the engine of innovation [6], the precise nature of the relationship between entrepreneurship, innovation, and commercialization is not clear.

According to Schumpeter [7], new firms operate as agents of creative destruction by introducing innovations into the economy. In this way, new firms urge large firms to revise their practices or perish from the market. This is in particularly the case when industries mature and begin to decline. High technology start-ups, firms that base their business on exploiting advanced technological knowledge provide the next generation of firms necessary for a stable economy's growth.

Early research on technology-based entrepreneurship and New Technology Based Firms (NTBF) has focused on the activities in the United States. There are numerous examples of NTBFs from the US which have exhibited spectacular rates of growth in employment, sales, exports and assets [8]. After the Arthur D. Little Consulting Group [9] compared NTBFs in the United States with those in the United Kingdom and West Germany, more than 30 years ago, European interest in the subject has gained in importance.

Generally, NTBFs are thought to play an important part in the transfer of technologies and in strengthening the industrial fabric. They provide secure and high-quality employment opportunities for several generations and help regional development stimulating indirect employment in the business and consumer service sectors [8]. While these conclusions are based on researches in stable economic environment, there is no reason to expect that high technology start-ups would be less important in transitional economies.

Although the number of new technology-based firms has increased drastically all around the world [10] technology-based entrepreneurship is still a relatively unexplored topic. There is still limited knowledge about its effect on economic growth and development, especially in transitional economies. There is a lack of research focus upon the characteristics of NTBFs within South East European countries, particularly in Serbia. Therefore, the purpose of this paper is to provide research evidence about technology-based entrepreneurship in Serbia, to describe basic company's and founder's characteristics and correlate them to European practice.

After a general discussion about technology-based entrepreneurship and brief description of Serbian environment, the paper goes on to consider some of the research

evidence which underpins the role of research universities in Serbia in creation of NTBFs and to compare it with European practice. In addition we examined characteristics of technology based entrepreneurs in Serbia. Since, technology-based entrepreneurship is a strongly regional phenomenon [11] special attention is paid to one of Serbia's major regions, the Novi Sad region. Finally, all findings are compared with European experiences from its early phase [8]. The paper ends with some conclusions and implications for policy makers in Serbia, but also applicable to other countries in the Region.

## **2. What is technology – based entrepreneurship?**

Although technology-based new firms tend to get a lot of attention among policymakers and the importance and interest of technology-based entrepreneurship is increasing, the available research-based knowledge is still limited [11]. In undertaking such a research, it is important to define what is meant by terms: technology-based entrepreneurship and New Technology – Based Firm. Unfortunately, this is not a simple matter. There are some special features that make technology – based new firms a bit different from other new firms. These include the uncertain nature of R&D investments and difficulties to market and sell an innovative product or service with respect to the technologies to be developed.

Research on technology based entrepreneurship is still a young subject without a common definition of the concept and without agreement on what it is. Technology – based entrepreneurship is a combination of two concepts, namely "technology-based" and "entrepreneurship". None of these have a widespread and accepted definition.

The first problem is to define entrepreneurship. Fortunately, the entrepreneurship literature has offered an emerging consensus about at least the components that any comprehensive and useful definition of entrepreneurship should encompass [14]. They are as follows:

- speculation and risk bearing (Cantillon 1775 – in [15]),
- coordination of disparate elements (Say 1828 - in [16]),
- decision making in an uncertain environment [17],
- creative destruction, innovation management [7],
- leadership [18],
- arbitrage, opportunity alertness [19],
- creation of a new organisation to pursue an opportunity [20],
- product development and ownership (Hawley - in [15]), and
- a focus on managing rapid growth in a volatile environment [21].

The second problem is that of defining "technology-based". Most common is to define a technology-based firm as a firm that is depending on technology for its development and survival. Arthur D. Little Group defined NTBF as an independently owned business established for not more than 25 years and based on the exploitation of an invention or technological innovation which implies substantial technological risks. Similarly, Shearman and Burrell [22] have argued that the term NTBF should refer only to new

independent enterprises which are developing new industries. These narrow definitions do mean that the technology has to be new or innovative.

Other authors have, however applied the term NTBF to a much broader population of firms. Sometimes it is unclear whether the word 'new' applies to the firm, or to the technology, or both. A very broad definition would embrace all new firms operating in 'high technology' sectors. However, 'high technology' concept is also not easy to define. Butchart [23] definition based on measures like investment in R&D as a proportion of sales and proportion of employees in R&D has been widely used. Shearman and Burrell [22] distinguish these firms as 'high tech SMEs' from NTBFs.

Technology-based entrepreneurship is a highly regional phenomenon [13], where local large firms as well as universities are important for the training and breeding of future entrepreneurs [11], [13], [16] and [26]. Spin-off processes are likely to enhance regional knowledge development and learning processes because it involves the diffusion and sharing of technological and managerial expertise within the region [11], [13].

Even if a common definition of technology-based entrepreneurship is lacking, earlier research has been able to show that these firms differ from other entrepreneurial firms since they [11]:

- relatively often have a growth potential;
- have a need for external financing when product development takes time;
- often focus on niche markets with a high need of internationalization;
- tend to cluster in specific regions;
- tend to be spin-offs from existing organisations (universities as well as established firms);
- tend to benefit from an establishment in an incubator or science park;
- tend to contribute to technology transfer within a region;
- tend to be founded by teams of founders; and
- tend to be established by entrepreneurs with higher education.

Bearing this in mind, the paper and research study presented here use a broad definition of NTBFs. Although definition employed is not ideal, it embraces a substantial range of sectors which can be viewed as 'technology – intensive' within which the firms have problems which differentiate them from SMEs more generally [8].

### **3. Transitional environment**

Serbia is a lower middle income South East European country. One form of central planning over four and a half decades (1944 - 1989) almost excluded private ownership from the economy. Institutional and economic reforms started after the fall of the Berlin Wall in 1989. This passage has been quite turbulent with civil wars in surrounding and hyperinflation. In addition to the political instability, the lack of business legislation, compounded by a regulatory flux has created high environmental turbulence and unpredictability. The country set off on road towards market economy and democracy after regime change in 2000. The economy reforms have shown a mixed record of success. Many important laws are yet to be passed.

Private entrepreneurs have proliferated in transitional economies, economies that were formerly centrally planned but currently undergo significant system reforms and transition. In addition to the generally observed liabilities of newness and smallness entrepreneurial firms in transforming economies have to cope with an environment that is unpredictable and rapidly changing. Given its income level, Serbia still has relatively large numbers of research scientists and engineers and has a well organised education framework.

## **4. The role of the university**

Building a knowledge based society is a global imperative, and the routes towards it are identical for all countries [6]. Knowledge based society needs to be developed through a comprehensive state policy in the area of education, information technologies, research and development, but also by providing functional democracy, social equality and the rule of law. Experiences of the West European countries and the US show that knowledge society could be shaped by creating knowledge regions – an organized framework, usually a geographic area, with an efficient, multidirectional and manageable interaction between university, business sector and government institutions (Triple Helix; [24]).

In this millennium sustained competitiveness in the global economy will depend on technological or innovation-based strengths, such as ability to apply new technology, to develop new products, to access new markets successfully, to incorporate best practice in the management, and to develop skill across the full spectrum of the labour force [25]. These are elements to which universities can make a substantial contribution, particularly on a regional level by linking industry and academic institutions and generating flows of knowledge between the two partners.

Therefore, university is the key element in the creation of knowledge regions; not any university, but only the one which is ready to develop entrepreneurial spirit, promote innovations, creativity and open the door to the sector of small and medium sized enterprises. Enterprises have become increasingly dependent on external sources of knowledge and technology, and the need of constant technology renewal and innovation motivates them to become an intrinsic part of the innovative network. Location of technology based industries largely depends on the approach to knowledge and different learning processes. Therefore, new enterprises are emerging and forming clusters around universities, research centres and existing companies.

## **5. Research Methodology**

The findings presented in this paper are based on the early stage of a longitudinal qualitative research study that involves grounded theory based case studies [12] of NTBFs established since 2000 around University of Novi Sad, Serbia.

There is no single research method that is usually preferred. The research area includes a mix of methodological approaches; quantitative, qualitative, and a mix of both. Empirical data are collected through semi-structured, in-person interviews with founders of start-up companies. Companies were identified from two sources of information – university technology transfer offices and from (non-)governmental organizations that

serve as technology-transfer “facilitators” in each region. The sample included a mix of large and small companies and faculty members, mostly in engineering disciplines. The interviews were composed of a series of open-ended questions that are designed to create case study about each company. At this stage of research, the data are used to illustrate some characteristics of the Serbian case. Since, technology-based entrepreneurship is a strongly regional phenomena [11] special attention is paid to one of Serbia’s major regions, the Novi Sad region.

## **6. Serbian case: Early stage findings**

The issues we will discuss in this section include: the number of NTBFs; growth; characteristics of their founders; and their location.

### **6.1 The characteristics and number of NTBFs**

In the university regions of Novi Sad, Nis, and Belgrade, an entire series of NTBFs has already been founded. Our findings suggest that NTBFs in Serbia are mostly created to exploit commercially technical know-how technology, technology-based ideas or research results developed within an academic, mostly engineering, institution. The unusual situation is that academic institutions do not have the proprietary rights for commercialization. It is rare that a new technology commercialized by NTBF is patent protected in Serbia. This could be a crucial problem for attracting venture capital investments, businesses internationalisation as well as protecting market position from potential competitors.

From its founding, NTBFs are focused on technology and development of state-of-the art solutions. The companies lack skills, know-how and experience in the fields of marketing its solutions, building up professional sales operations and establishing long lasting profitable client relations with key accounts. This lack of focus on few commercially fit products/solutions and pushing sales into that direction lead to the development of diversified product portfolios, which are in different stages of development at the moment. Also, there is a lack of clear minded long-term development strategies for the company with defined targets and plans. This is particularly true for the businesses internationalisation.

Although the number of NTBFs as a proportion of all firms established within a period will depend on the definition of NTBF used, the evidence shows [8] that NTBFs constitute only a small proportion of the firms established each year in Europe. International estimation in the global entrepreneurship monitor (GEM) suggests that less than 10 per cent of the new firms can be classified as “Science, Technology and High Potential” [25]. This percent is lower in Serbia. A rough estimation would suggest that the Serbian technology – based entrepreneurship is likely to represent not more than 3 percent of the general entrepreneurial activities.

The great interest by policy makers in NTBF is based on the US experience, where NTBFs created, directly and indirectly, employment and wealth. In Serbia there is an absence of extremely fast growing firms. The absolute growth in employment is modest.

Nevertheless, this finding is in line with the European experience in the area, which is without major success stories [27].

## **6.2 The founder's profile**

Regard the founder's previous experience; European case studies [28], [29] and [30] indicate that industry spin-outs are more common than spin-outs from public research laboratories. Further, founders are more likely to have previously been employed in larger, rather than smaller, enterprises. On the contrary, this research tends to identify the key importance of either universities or research laboratories for technology based entrepreneurship in Serbia.

Among Serbian NTBF we can recognize two types of companies:

- 1) companies set up to exploit commercially the university's tacit knowledge and know how, usually in the area of process rather than product innovation, where no formally protected (e.g. patents) IP and/or exclusive licensing is involved; and
- 2) companies set up by former or present university staff and/or former students drawing on their experience acquired during their time at the university, but which have no formal IP licensing or similar relationships to the university.

In line with the role of university the level of education amongst founders of NTBFs is significantly higher than that of the working population as a whole, or of founders of other types of new businesses. This finding is expected and comparable with the European experience [8]. Another significant fact is that the most of NTBF founders have an engineering degree what is in line with the German case [31].

Founders of NTBFs are very unlikely to be young, because they usually have educational qualifications which are not normally awarded until the individual is at least in their mid 20s. The age spectrum of NTBF founders is between 30 and 50 years of age. Founders of NTBFs in Serbia tend to be primarily male.

## **6.3 Location and the importance of networking**

It is well known that NTBFs tend to cluster. The location of new technology-based industries depends greatly on access to knowledge and different learning processes, new firms tend to spin-off from and cluster around universities, research organizations and existing firms [32]. The most famous clusters are the Silicon Valley and Route 128 in USA [33], but also places like Cambridge in the UK; Munich in Germany, Bangalore in India, and Tel Aviv in Israel are all well known [11]. However, in the most European countries, the distribution of NTBFs is similar to the distribution of population and/or enterprises as a whole, such that most NTBFs are located in and around the major urban areas [8]. Our findings suggest that location of universities influence the location of NTBFs similarly like in cases of Austria, Sweden and Denmark. Nevertheless, universities in Serbia tend to be located in larger urban areas.

One of the regions of knowledge that is emerging in Serbia is based around University of Novi Sad [34]. Effective cooperation with business sector based on innovation activities

and entrepreneurial clime at University of Novi Sad have supported and motivated the great number of researchers and students to undertake entrepreneurial initiatives. Currently, there are more than 35 successful SMEs, most of them at Faculty of Technical Sciences. These SMEs could be classified as NTBFs in line with broad definition used in this paper. Also, there are numerous researchers groups oriented to commercialisation of their results in the future. New companies are created based on knowledge and know-how developed at the University through research projects. Existing companies employ more than 850 young well educated people; they had turnover higher than 18 million € in 2007 and export more than 50% of their results [34]. These companies are the best promise for development of Novi Sad knowledge region.

## **7. Conclusion**

The role of commercialization of scientific and technological knowledge created in public funded research institutions is well recognized in new venture creation, growth of existing firms, as well as creations of new jobs. However, local large firms in Europe are of prime importance for the training and breeding of future technology based entrepreneurs [11]. Our research shows that in transitional countries like Serbia, academic institutions are seen as a primary source of new knowledge production and innovation as well as the corner stone for technological change in vital segments of economy. Research universities in transitional economy are important institutions for educating high-quality technologists, but they are also the most important source of technology based entrepreneurs.

Although the number of technology – based enterprises established in Serbia has been on increase, it is still rather small. Government need to do significantly more to increase both the quantity of to-be entrepreneurs and to enhance the quality of the businesses which these individuals establish. Efforts are needed to: transform research results and ideas more effectively into businesses and enterprises; make venture capital available and increase financing at early stages of business and company development; improve legislation and design workable ground rules and promote the use of intellectual property protection rights; create sound conditions for competition that favour the growth of new enterprises. Most importantly, such improvements should increase the number of ‘successful’ NTBFs, which, in turn, would increase the number of entrepreneurial role models [8].

In the 1990s, spinning off new ventures from academic labs gained acceptance in Europe as a valid method of technology transfer. To stimulate the commercialisation of university based research and promote spin-outs policymakers in many developed countries have responded by infrastructure measures facilitating the commercialisation of scientific research outputs.

The practice of stimulating and promoting development of NTBFs is still in infancy in Serbia. There is little institutional support which should provide educational, training and financial services to existing as well as would-be academic and graduate entrepreneurs. Policymakers have not responded by infrastructure measures facilitating the commercialisation of scientific research outputs. First attempts are made by national competition “The Best Technological Innovation” ([www.innovation.org/en](http://www.innovation.org/en)) supported by

Serbian Ministry of Science, but it is not enough. Government as well as universities needs much more proactive role in order to create sustainable policy, to make available proof of concept funding, to develop scientific and technology parks, to bring European VCs.

Bearing in mind crucial role that research universities play, it has to be recognized that a PhD is not exclusively a ticket to academic life. PhDs should be entering the private sector as well as research institutes and universities. Additionally, to enhance the business skills of potential NTBF founders, Serbian universities should also be encouraged to provide courses, accessible to both staff and students, in entrepreneurship and new business development. European experience from its earlier stage [8] showed that efforts should also be made to combine the empirical skills of scientists and engineers with the managerial skills of others who have experience in the private sector. Therefore policy makers are urged to support science parks and technology support organizations.

## **References**

1. OECD. (2001) Science, Technology and Industry Scoreboard: Towards a Knowledge-based Economy, OECD, Paris, 2001.
2. European Commission, (1995): Green Paper on Innovation European Commission , Luxembourg, Available at: [http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com95\\_688\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf)
3. European Commission (2003): Green Paper on Entrepreneurship in Europe European Commission , Luxembourg, Available at [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2003/com2003\\_0027en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2003/com2003_0027en01.pdf)
4. Rodrigues, M.J. (2003): European Policies for a Knowledge Economy, Edward Elgar.
5. Tausch, A, (2006): The Lisbon Process, Re-Visited - A Reality Check of the European Social Model. Available at: <http://ssrn.com/abstract=975238>
6. Drucker, P.F. (2002): The Discipline of Innovation, Harvard Business Review - The Innovating Enterprise.
7. Schumpeter, J.A. (1934): The theory of economic development. Harvard Economic Studies Series, Vol. XLVI, Cambridge, Massachusetts, (originally published in Germany in 1911 under the title: Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung).
8. Storey, D.J. & Tether, B. (1998): New technology-based firms in the European Union: an introduction. Research Policy, 26, pp. 933–946.
9. Little, A.D. (1997): New Technology-Based Firms in the United Kingdom and the Federal Republic of Germany, Wilton House, London.
10. Autio, E. (1997): New, technology-based firms in innovation networks: simplistic and generative impacts, Research Policy, Vol. 26, pp. 263-81.
11. Dahlstrand Å.L. (2007): Technology-based entrepreneurship and regional development: the case of Sweden, European Business Review, Vol. 19 No. 5, pp. 373-386.
12. Yin, R.K. (1994): Case Study Research Design and Methods, second ed. Sage Publications, Newbury Park, CA.
13. Venkataraman, S. (2004): Regional transformation through technological entrepreneurship, Journal of Business Venturing, Vol. 19, pp. 153-67.
14. Hindle, K. & Yencken, J. (2004): Public research commercialization, entrepreneurship and new technology based firms: an integrated model, Technovation 24, pp 793–803.
15. Jennings, D. F. (1994): Multiple Perspectives of Entrepreneurship: Text, Readings and Cases, South-Western Publishing Co, Cincinnati.

16. Koolman, G. (1971): Say's conception of the role of the entrepreneur, *Economica* 38, 1971, 269–286.
17. Knight, F.H. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, Boston.
18. Marshall, A. (1949). *Principles of Economics: an Introductory Volume*, 8 ed. Macmillan and Co, London.
19. Kirzner, I.M. (1971): *Entrepreneurship and Economic Development*, Free Press, New York.
20. Bygrave, D.W. & Hofer, W. C. (1991): Theorizing about entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice* 6 (2), 13–22.
21. Legge, J & Hindle, K. (1997): *Entrepreneurship: How Innovators Create the Future*. Macmillan, Melbourne.
22. Shearman, C. & Burrell, G. (1988) New technology-based firms and the emergence of new industries: some employment implications, *New Technol. Work Employment* 3(2), 87–99.
23. Butchart, R. (1987). A new UK definition of high technology industries, *Economy Review* 400, 82–88.
24. Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (1995): The Triple Helix: university–industry–government relations. A laboratory of knowledge based economic development. *EASST Review* 14 1, pp. 11–19.
25. Reynolds, P.; Bygrave, W.; Autio, E.; Cox, L.& Hay, L. (2002) *General Entrepreneurship Monitor 2002*, GEM, The Kaufmann Foundation, Babson Park, MA.
26. Jones-Evans, D.; Klofsten, M., Andwerson, E. & Pandya, D. (1999) Creating a bridge between university and industry in small European countries: the role of the Industrial Liaison Office, *R&D Management* 29 (1), 47–56.
27. Mustar, P. (1995): The Creation of Enterprises by Researchers: Conditions for Growth and the Role of Public Authorities, High Level Workshop on SMEs; Employment, Innovation and Growth, 16–17 June. 1995, OECD, Washington.
28. Lambrecht, J. (1995): Belgium: NTBF Literature Review, Small Business Research Institute, K.U. Brussel.
29. Olofsson, C.; Davidsson, P. & Wahlbin, C. (1994): The Growth and Roles of New Technology-Based Firms – A Study of University Spin-offs in Sweden, Paper presented at Innovation and Entrepreneurship in SMEs, Workshop at Jonkoping International Business School, September 14–16, 1994 Jonkoping
30. Westhead, P. & Storey, D.J. (1994): An Assessment of Firms Located On and Off Science Parks in the United Kingdom. HMSO, London.
31. Licht, G.; Nerlinger, E. & Berger, G. (1995): Germany: NTBF Literature Review. ZEW Mannheim.
32. Keeble, D. & Oakey, R. (1997): Spatial variations in innovation in high-technology small and medium-sized enterprises: a review, in *Innovation National Policies, Legal Perspectives and the Role of Smaller Firms*, Cosh, A. & Hughes, A. (Eds), Edward Elgar, London.
33. Saxenian, A. (1996): *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
34. Cosic, I. & Tekic, Z. (2008): Platforms and regions of knowledge – the route towards knowledge society, IS08 XIV International Scientific Conference: Industrial Systems IS08, Novi Sad, 2-3.10.2008, pp. 499- 507.

# JAČANJE POLOŽAJA SME SEKTORA U FEDERACIJI BiH U FUNKCIJI SMANJENJA NEZAPOSENOSTI

**Rička, Željko**

Revicon d.o.o., Sarajevo

Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici

E-mail: [revicon.tz@bih.net.ba](mailto:revicon.tz@bih.net.ba), Tel: ++38735 265 030

**Kožarić, Amra**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

E-mail: [amra.kozaric@untz.ba](mailto:amra.kozaric@untz.ba), Tel: ++387 61 300 929

## SAŽETAK

U ovom radu se razmatra problematika razvoja malih i srednjih preduzeća (SMEs) na području Federacije BiH, u cilju smanjenja nezaposlenosti i unapređenja njihove sposobnosti za prilagođivanje velikim izazovima u savremenoj poslovnoj sredini. Analiza razvoja malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH predstavlja značajno pitanje politike regionalnog razvoja, ali istovremeno predstavlja i sastavni dio nacionalne ekonomske politike jedne zemlje sa kojom se definišu temeljni okviri za sprovođenje osnovne razvojne politike i dostizanje optimalne (zadovoljavajuće) stope zaposlenosti. Predmet ovog rada veoma je važan, ne samo za Federaciju BiH, nego i za ekonomsku obnovu cijele BiH te njenu uspješnu konkurentsku strategiju, kako u užem tako i u širem regionalnom okruženju. Opštepoznato je da SMEs čine jednu od važnijih komponenti ukupne ekonomsko-organizacione strukture BiH, pa je i time urgentnija njihova ubrzana razvojna orientacija, finansijska konsolidacija, ali i konkurentnost. Zaključci autorovih istraživanja u ovom radu ukazuju na veliki broj barijera za razvoj SMEs u Federaciji BiH, što u svakom slučaju onemogućava zadržavanje postojećih i kreiranje novih kapaciteta za zapošljavanje i brži ekonomski rast zemlje. Stoga je i osnovni cilj u radu identificirati ključna ograničenja razvoja SMEs na području Federacije BiH, kako bi se u skladu s time, utvrdili prioriteti, te pokrenule odgovarajuće aktivnosti i/ili predložila strategija za njihovo moguće rješavanje u narednom periodu.

**Ključne riječi:** mala i srednja preduzeća (SMEs), preduzetništvo, barijere, razvoj, nezaposlenost, Federacija BiH, EU.

## **1. Uvod**

Općenito se može reći da zaostajanje u razvoju malih i srednjih preduzeća (u nastavku teksta SMEs) u BiH ima historijska obilježja. Ono počinje sa vrlo sporim priznavanjem uloge i značaja malog biznisa i preduzetništva u ekonomiji ove zemlje. Razlog za to je činjenica da se u toku cijelog predratnog perioda privredna struktura BiH zasnivala uglavnom na velikim kompanijama i složenim integriranim privrednim sistemima. Godinama zastupljen socijalistički model ekonomije negirao je privatno vlasništvo, biznis i slobodno preduzetništvo, te u tom kontekstu taj sektor ne samo da nije bio podržavan sistemskim mjerama, već je istim tim mjerama i ograničavan.

Međutim, nakon rata u stručnim i političkim krugovima prilično je dugo trajao sukob teza u smislu- *da li je potrebno insistirati na predratnoj privrednoj strukturi i stavljanju u prvi plan velike privredne sisteme ili pak, uvažiti ulogu i značaj SMEs i ostvariti procese podrške njihovog razvoja po modelima koji su prepoznatljivi u industrijski razvijenim zemljama.* U tom smislu, može se reći da BiH ne predstavlja tipičan primjer razvoja SMEs za zemlju u procesu postsocijalističke, ekonomске tranzicije. Naime, nepostojanje jasnog opredjeljenja trajalo je dugo ali, ipak, danas SMEs kao faktor razvoja jedne nedovoljno razvijene zemlje sve više dobivaju na značaju, zahvaljujući pozitivnom uticaju procesa globalizacije, iskustava susjednih razvijenih zemalja, te stručnjaka iz raznovrsnih područja. U svakom slučaju, može se reći da postoji političko-ekonomski konsenzus (kojeg pak podržavaju inozrani konsultanti), zatim da je podrška SMEs u svim segmentima željena smjernica budućeg ekonomskog razvoja ne samo FBiH, nego i cijele BiH. Ipak, neophodno je naglasiti i to da je veoma usporen proces privatizacije i tranzicije ekonomije BiH ka ekonomiji tržišnog karaktera negativno uticao na razvoj SMEs na području FBiH. Obzirom da tranzicija dovodi u prvi plan preduzetništvo i samoupošljavanje po pravilima tržišne ekonomije, postaje sasvim vidljivo da rezultati tranzicije neposredno uticaju na razvoj SMEs.

Mnogobrojna iskustva zemalja koje su ostvarile značajniji napredak u provođenju procesa tranzicije pokazuju da lokalni i regionalni razvoj može biti na zavidnom nivou upravo zahvaljujući značajnoj ulozi SMEs, u razvoju konkurentnosti i povećanju zaposlenosti stanovništva jedne ekonomije. Uspješan razvoje SMEs doprinosi značajnom porastu GDP-a, povećanju fleksibilnosti privrede, zaposlenosti, izvoza, smanjenju platnog deficitia, ravnomjernijem teritorijalnom razvoju i jačanju materijalne osnove za obrazovanje, zdravstvo i druge važne društvene djelatnosti. Pravilnim i temeljitim identificiranjem osnovnih barijera sa kojima se suočavaju SMEs, u Federaciji BiH se mogu smanjiti nekonzistentnosti u ekonomskoj politici i zakonskim mjerama, jer su strateški pristup, zakonski okviri i drugi instrumenti razvoja SMEs, bez odgovarajuće koordinacije i usaglašavanja na nivou države.

## **2. Definisanje i značaj SMEs sektora u Federaciji BiH**

U ekonomskoj teoriji i praksi Evropske Unije prihvaćena je klasifikacija preduzeća prema kriterijumu veličine i to: na mikro, mala, srednja i velika preduzeća. Uprkos tome, za mala

i srednja preduzeća ne postoji do sada jedna internacionalna definicija. U tom kontekstu, veoma često se uzimaju različiti kriteriji njihovog razvrstavanja, što u svakom slučaju otežava proces harmonizacije malih i srednjih preduzeća na globalnom nivou. Primjera radi, za definisanje malih i srednjih preduzeća, osim broja zaposlenih, uzima se i ukupni godišnji prihod. Inače, u literaturi i praksi srednje preduzeće predstavlja preduzeće sa manje od 250 radnika i poslovnog prometa manje od 50 miliona eura. S druge strane, malo preduzeće obuhvata najviše 50 radnika i ima poslovni promet od najviše 10 miliona eura.<sup>28</sup>

Prema podacima Evropske Unije<sup>29</sup>, SMEs sektor zahvata 99,8% ukupnog broja preduzeća, a mikro preduzeća (sa manje od 10 zaposlenih) čak 92%. Poređenja radi, u okviru kategorije mikro preduzeća procjenjuje se da oko polovine preduzeća nema zaposlene, odnosno da ne zapošjava radnu snagu van svoje porodice. To su obično porodična preduzeća ili preduzeća u kome je vlasnik jedan radnik. Taj segment zapošljava 20% ukupno zaposlenih, dok sektor SMEs zahvata udio od gotovo 70% zaposlenih. Na mala i srednja preduzeća otpada 66% radnih mesta u privatnom sektoru, odnosno 100 miliona radnih mesta ili više od tri četvrtine svih radnih mesta u nekim sektorima (80% u tekstilnoj, građevinskoj industriji i industriji izrade namještaja). Veći postotak radnika je zaposlen u SME u EU, nego u SAD-u ili Japanu.<sup>30</sup> Stoga je pomaganje SME važno iz socijalnih, ali i ekonomskih razloga, jer je taj sektor:<sup>31</sup>

- glavni izvor zapošljavanja i stvaranja bogatstva EU,
- obezbiđuje preko 80 miliona radnih mesta, odnosno zaposleni u SMEs čine dvije trećine ukupnog broja zaposlenih u privatnom sektoru EU,
- sektor SMEs učestvuje sa oko 70% u ukupnom prometu u EU, te
- sektor SMEs doprinosi 80% ukupnom GDP-u EU.

Tabela 1. Definicija malih i srednjih preduzeća (SMEs) u EU

Kriterij	Malo	Srednje
Broj zaposlenih	<50	<250
Bilans stanja/bilans uspjeha	<7 mil. eura ili <5 mil.eura Ne više od 25% kapitala ili	<40 mil. eura ili <27 mil.eura
Nezavisnost	prava glasa koji dolazi od preduzeća koja nisu SMEs	-

Izvor: *Strategija razvoja poslovnih inkubatora u Bosni i Hercegovini*, mart/ožujak 2008.

Generalno gladajući, mala i srednja preduzeća su glavni nosilac razvoja privrede i ekonomija evropskih zemalja. Ta preduzeća važni su pokretači inovacija, zaposlenja, te

<sup>28</sup>Communication from the commission to the council, the European parliament: The european economic and social committee and the committee of the regions “think small first” a “small business act” for Europe Brussels, 2008

<sup>29</sup>Isto.

<sup>30</sup>Dannreuther Ch., *EU SME politika-Evropa je SME ekonomija*, EPIC, 2007.

<sup>31</sup>Isto.

socijalne i lokalne integracije u Evropi. *Evropska povelja za mala i srednja preduzeća*<sup>32</sup>, a koja je obavezna za sve zemlje članice Evropske unije, zemlje kandidate za članstvo u EU i zemlje Zapadnog Balkana (Albanija, BiH, Srbija, Crna Gora, Hrvatska, Makedonija, i Kosovo) ističu deset područja koji su značajni za poboljšanje poslovnog okruženja za mala i srednja preduzeća, a odnose se na reforme zakona, pristup finansijama, poslovno zastupanje, obrazovanje u preduzetništvu, konkurentnosti itd. BiH je potpisala *Evropsku povelju za mala i srednja preduzeća* u junu 2003. godine<sup>33</sup>, a zajedno sa drugim zemljama Zapadnog Balkana. BiH dostavlja godišnje izvještaje Evropskoj komisiji o ostvarenim ciljevima iz ove Povelje. Smatra se da sprovođenje ciljeva zacrtanih Poveljom svakako predstavlja veoma značajan korak ka članstvu u Evropsku uniju. Uz pomenutu Povelju, potrebno je istaći dokument koji nosi naziv «Akcioni plan za poduzetništvo» ili (EAP)<sup>34</sup>, usvojen u februaru 2004. godine, a koji daje razvojnu podršku malim i srednjim preduzećima, zatim finansijsku podršku, institucionalu podršku, *on line* podršku i slično.

Kao najvažnije karakteristike (specifičnosti) SMEs podrazumijevamo sljedeće:

- neposredan kontakt sa potrošačima,
- prilagođenost specifičnim zahtjevima i visoka specijalizacija,
- zadovoljenje potražnje užeg segmenta,
- pojedinačna i/ili maloserijska proizvodnja,
- visoka fleksibilnost,
- neposredan odnos sa zaposlenima,
- velika motivisanost radnika,
- ravnoteža strategijskog i operativnog upravljanja itd.

Uprkos evidentnim snagama sektora SMEs, postoje i određeni nedostaci, koji su u manjoj mjeri izraženi, upravo zahvaljujući njihovom rastućem trendu u ekonomiji mnogih zemalja:

- manja efikasnost u odnosu na velika preduzeća,
- zavisnost od znanja i ličnih osobina vlasnika,
- odsustvo podjele rada i specijalizacije,
- visok tržišni rizik,
- problem pribavljanja finansijskih sredstava,
- prisustvo sive ekonomije, itd.

---

<sup>32</sup>Commission of the European Communities Small and medium-sized enterprises – Key for delivering more growth and jobs. A midterm review of Modern SME policy, COM (2007) 592 final, Brussels, 4.10.2007

<sup>33</sup>Poveljom se pozivaju države članice da daju podršku SME u deset osnovnih oblasti aktivnosti. Vidjeti više o tome u: Commission of the European Communities Small and medium-sized enterprises – Key for delivering more growth and jobs. A midterm review of Modern SME policy, COM(2007) 592 final, Brussels, 4.10.2007

<sup>34</sup>Usvojen februara 2004. godine. Preuzeto iz: Commission of the European Communities Small and medium-sized enterprises. EAP podrazumijeva: (1) Poticanje poduzetničkog razmišljanja kroz promoviranje poduzetništva i obrazovanje, (2) Poticanje većeg broja ljudi da postanu poduzetnici, (3) Poticanje poduzetnika na rast i konkurenost (4) Poboljšanje finansijskih tokova preko finansijskih instrumenata, promoviranje rizičnog kapitala, poslovnih andela i venture kapitala, (5) Stvaranje regulatornih i administrativnih okvira.

Od 2005. godine Evropska Komisija posebno je svoje ciljeve, viziju i misiju usmjerila na sljedećih nekoliko područja i to:

- unaprijeđenje zakonodavstva koji bi indirektno potpomoglo rad i razvoj sektora malih i srednjih preduzeća,
- omogućiti lakši pristup malih i srednjih preduzeća na finansijska tržišta u smislu uklanjanje tehničkih barijera,
- unaprijeđenje vještina i znanja preduzetnika kroz treninge, edukaciju i radionice, fiskalno uređenje (uvođenjem tzv; VAT one-non-shop sistema),
- povećanje SMEs potencijala,
- jačanje dijaloga i komunikacijskih mreža između vlasnika i menadžera malih i srednjih preduzeća,
- integracija biznisa i inovacija malih i srednjih preduzeća u jedinstvenu mrežu, te razvoj klastera,
- strandardizacija,
- uvođenje praktičnog «vodiča» za jačanje promocije i inovativnosti malih i srednjih preduzeća,
- progresivan pristup ka tržištu zemalja u razvoju (posebno tzv. trećih zemalja),
- promocija preduzetništva u smislu uvođenja one-stop shopova, odnosno radionica na kojima će se intenzivno jačati preduzetničke vještine i komunikacije,
- održavanje konferencijskih, informisanje javnog mnijenja u smislu ispitivanja populacije odraslih, ispitivanje stručnjaka, mišljenje društvena o preduzetništvu i sl.

Evropska komisija ističe, da ukoliko bi se uključile ove smjernice u moguću *Agendu o preduzetništvu*, to bi rezultiralo brzom pokretanju *start up businessa*. U tom smislu Evropska komisija je već uveliko počela razvijati teme navedene u tzv; *Lisabonskom krugu* (*Lissabon Line*) periodu 2008-2010. godina u kojem se očekuju konkretnе smjernice i direktive za napredovanje i podršku malim i srednjim preduzećima, odnosno SME sektoru.<sup>35</sup>

### **3. Kategorizacija i radni potencijali SMEs u Federaciji BiH**

Kao što je već ranije pomenuto, postoje različite definicije malih i srednjih preduzeća u BiH. Za sada, međutim, ne postoji jedinstvena definicija (zvanična klasifikacija) malih i srednjih preduzeća sa stanovišta njihove veličine, što uveliko stvara probleme za njihovo razgraničavanje, strateški razvoj, ali i za naučno-istraživačko proučavanje. Osim toga, mnoge institucije u BiH, još uvijek se samo deklarativno izražavaju za razvoj SME sektora, ali ne čine konkretnе aktivnosti na jačanju njihovog položaja u pravcu: povećanja zaposlenosti, diverzifikacije privredne strukture, inovativnosti, tehnološkog procesa, realizacije širih društvenih ciljeva i sl.. Osim toga, trenutno ne postoji precizna definicija malih i srednjih preduzeća koja je priznata u pravnom okviru u BiH.<sup>36</sup>

<sup>35</sup>Vidjeti detaljnije u: Commission of the European Communities Small and medium-sized enterprises.

<sup>36</sup>Projekt razvoja malog i srednjeg poduzetništva u Bosni i Hercegovini, Federalno ministarstvo razvoja poduzetništva i obrta, prosinac 2008.

Tabela 2. Definicija malih i srednjih preduzeća (SMEs) u BiH

Kriterij	Malo	Srednje
Broj zaposlenih	<50	< 250
Ukupan prihod	< 5 mil. eura	< 25 mil. eura
Ukupna aktiva (sredstva)	< 5 mil. eura	< 21,5 mil. eura

Izvor: Hasić D., *Potencijali malih i srednjih poduzeća: izvor ekonomskog progresa Bosne i Hercegovine - rezultati empirijskog istraživanja*, Ekonomski pregled, 57 (3-4) 243-269 (2006)

Trenutno stanje razvoja SME sektora (31.12.2008.godine.), mjereno brojem registrovanih privrednih subjekata, svrstanih u pojedine kategorije može se prezentirati u sljedećoj Tabeli 3.

Tabela 3. Zastupljenost SMEs u BiH u odnosu na EU

Broj uposlenih	Ukupan broj pravnih lica i poduzetnika	% u ukupnom broju (BiH)	% u ukupnom broju (EU)
Micro 1-9	100.969	93,67	29,8
Small 10-49	5.105	4,7	20,8
Medium 50-249	1.486	1,4	16,5
Large 250	246	0,23	32,9
$\Sigma$	107.806	100	100

Izvor: Vanjskotrgovinska komora BiH, Registr poslovnih subjekata EU, Enterprise and Industry

Prema navedenim podacima očigledna je različitost relativne zastupljenosti pojedinih kategorija malih i srednjih preduzeća u BiH u odnosu na EU. Dominantno učešće mikro preduzeća govori i o mogućem obimu njihovih pojedinačnih poslova, te o mogućoj vrsti djelatnosti, što je očigledno orijentisano ka uslužnim djelatnostima. Na osnovi podataka o vlasničkoj strukturi pravnih osoba po djelatnostima i prema podacima o registrovanim obrtima po djelatnostima može se zaključiti da se mala i srednja preduzeća u nefinansijskom sektoru u FBiH bavi sljedećim djelatnostima: trgovinom, ugostiteljstvom, prerađivačkom industrijom, prevozom, skladištenjem, posredovanjem nekretninama, iznajmljivanjem i poslovnim uslugama i građevinarstvom.

Sa druge strane nedostatak stučnih znanja, investicioni kapaciteti, te ispunjenje tržišnih uslova ograničava prodor razvoj srednjih i većih SME u proizvodnoj i prerađivačkoj oblasti.

Navedeno govori o potrebi otklanjanja postojećih barijera njihovom razvoju i tekućoj podršci a u cilju pojačavanja njihovog značaja u proizvodnim djelatnostima što bi doprinijelo i smanjenju nezaposlenosti.

Tabela 4. Osnovne karakteristike stanovništva prema djelatnosti u FBiH

Obilježja	31.12.2008.godine	%
<b>Ukupno stanovništvo</b>	2.043	
<b>Radno sposobno stanovništvo</b>	1.661	
<b>Radna snaga (4+5)</b>	703	42,3 (u 2.) ; 34,4 (u 1.)
<b>Zaposleni</b>	528	31,8
<b>.Nezaposleni</b>	176	25,0
<b>.Neaktivni (2-3)</b>	958	57,7 (u 2.) ; 65,6 (u 1.)

Izvor: Agencija za statistiku BiH, Anketa o radnoj snazi 2008.g.

Prema podacima Federalnog zavoda za statistiku (31.12.2008.g.), a prikazani u *Tabeli 4.*, evidentirano je 338.643 nezaposlenih osoba, što je 11,9 % od procijenjenog broja stanovnika na kraju 2008.g. (2.849/h 31.12.2008.g.)<sup>37</sup>

Prema Anketi o radnoj snazi 2008.g<sup>38</sup> u FBiH je, u okviru anketiranog uzorka, procijenjeno da je 957/h osoba neaktivno, te 176/h osoba nezaposleno (BiH- 1.486/h odnosno 272/h osoba). Imajući u vidu da su u navedene grupe svrstane osobe starosti od 15 do 64 g., može se konstatovati da se radi o radno sposobnim osobama. Prikazano relativnim odnosima, stopa aktivnosti iznosi 42,4 %; stopa zaposlenosti 31,8 %, a stopa nezaposlenosti 25,0 % (BiH; 43,9%, 33,6 % i 23,4 %).

Na osnovu statističke metodologije razvrstavanja djelatnosti na poljoprivrednu, industrijsku i uslužnu, prema Anketi o radnoj snazi 2008.g. u FBiH, od 528/h zaposlenih, 13,7 % bilo je zaposleno u poljoprivredi, 35,9 % u industrijskim djelatnostima a 50,4 % u uslužnim, što potvrđuje našu prethodnu ocjenu.<sup>39</sup>

Prema tome, struktura SME preduzeća, dominantno zastupljena mikro preduzećima, reflektuje se i na investicioni potencijal za dalji razvoj, te su djelatnosti karakteristično zastupljene u oblasti SME poslovanja ostvarivale prosječno 399.391/h KM investiciju, dok je klasični industrijski sektor ostvarivao investicije vrijedne 458.908/h KM.<sup>40</sup>

#### **4. Ključni potencijali za razvoja SMEs u Federaciji BiH**

Federacija BiH raspolaže neupitnim potencijalama za razvoj poslovnih aktivnosti. Stoga, prirodni resursi predstavljaju najvažniji potencijal za BiH, obzirom da je poznato da zemlja obiluje značajnim površinama obradivog poljoprivrednog zemljašta, šumskim kompleksima, vodnim potencijalima, rudnim i mineralnim resursima, prirodnim ljepotama kao i drugim značajnim turističkim potencijalima i ljepotama što je ključno za razvoj privrednih aktivnosti, tradicionalno namijenjenih malim i srednjim preduzećima.

<sup>37</sup>FZS, procjena broja stanovnika, 30.6.2009.g.

<sup>38</sup>Agencija za statistiku BiH, Anketa o radnoj snazi 2008.g.

<sup>39</sup>Isto, tab.7.1.

<sup>40</sup>FZS, Godišnjak 2008.g., izračunao autor. (podatak za 2007.g.)

Nadalje, geostrateški potencijal se ogleda u tome što razvoj malog i srednjeg preduzetništva u Povelji Evropske komisije, podazumijeva aktivno uključivanje BiH u evropske integracije sa efikasnijim izgradnjom saobraćajnica, odnosno saobraćajnih puteva, autoputeva, željeznica, naftovoda, gasovoda, aerodroma, riječnih luka i slično.

Takođe, demografski potencijali bi se pojačali uz intenzivno valoriziranje i praćenje stanja aktivnog stanovništva i radnog kontigenta, zaposlenosti i kvalifikacione strukture i sl.

Uz sve to, tržišni potencijal podrazumijeva: efikasno sagledavanje mogućnosti za plasiranje i zauzimanje mesta (tržišnog segmenta) u inostranstvu, povećanje konkurentnosti države, posebno SME sektora, mogućnost izvoza na evropsko i druga tržišta, i sl.

## **5. Identificiranje barijera za razvoj SME sektora u Federaciji BiH**

Identifikacija barijera za razvoj malih i srednjih preduzeća predstavlja relativno složeno ali i aktuelno pitanje, zbog toga što je primjetno da je do sada realiziran veoma veliki broj temeljnih istraživanja u vezi sa tim fenomenom, u smislu definicije pojma barijera i kakvog karaktera mogu biti i koliko mogu trajati. S time u vezi, barijere za razvoj malih i srednjih preduzeća možemo podijeli u nekoliko kategorija i to:

- *administrativno-pravne barijere*: nedovoljno uređena legislativa za mala i srednja preduzeća, neefikasne administracije u procesima registracije, nedovoljan broj mjera za podsticanje i ohrabrenje preduzetništa na širem planu, neusklađenosti mjera privredne politike među kantonima, neadekvatne odredbe imovinsko-pravnih propisa u vezi korištenja poslovnih prostora i javne infrastrukture, nedovoljno izgrađena infrastruktura, neizgrađen koncept otklanjanja ili minimiziranja faktora visokog poslovnog rizika, nefleskibilnost zakona koji se odnosi na tržište radne snage, neefikasnost sudskih organa, visok nivo birokratije i sl.
- *Institucionalno-infrastrukturne barijere*- kompleksnost institucionalnog uređenja zbog postojanja 14 vlada sa njihovim teritorijalnim entitetima, nedostatak saradnje među institucijama koje se bave politikom razvoja malih i srednjih preduzeća,
- *ekonomске barijere*- nedostatak vlastitog kapitala za pokretanje *start up businessa*, nedovoljno poznavanje finansijskog menadžmenta i marketinga u biznisu, sporost u procesu evaluacije poslovne ideje, zanemarivanje biznis planiranja, propusti u izboru lokacije, nezadovoljavajuća uloga države, ograničen pristup inovacijama i novim tehnologijama, ograničenje pristup finansijskom tržištu (tržištu kapitala, berze), nezadovoljavajući efekt međunarodnih finansijskih institucija, nedostatak politike kreditiranja kod komercijalnih banaka, nepovoljni efekti finasiranja mikrokreditnih institucija, nezadovoljavajući i neuravnoteženja fiskalna opterećenja na državnom nivou, nedefinisana tržišna usmjerenost, nedostatak velikih preduzeća kao oslonac malim i srednjim preduzećima, nedostatak fondova za pomoć malim i srednjim preduzećima, siva ekonomija i finansijska nedisciplina, monetarna, kreditna i fiskalna politika još uvijek su neizgrađene i tek su u fazi stvaranja strategije prilagođavanja potreba za mala i srednja preduzeća, nepostojanje jedinstvenog ekonomskog prostora za privlačenje stranih investitora i sl.

- *društveno-političke i kadrovske barijere*- nedefinisana uloga države, neuređeno domaće tržište, nepostojanje zakona o zaštiti domaćih proizvoda, nedovoljna pravna regulativa i institucionalna borba protiv korupcije, nedovoljan broj obrazovanih kadrova, nemotivnisanost mladih ljudi za pokretanje *start up businessa*,
- *demografsko –sociološke barijere*: odlazak mladih ljudi u inostranstvo, mlađi ljudi bez radnog iskustva, nepostojanje tradicije poslovnog i kulturnog udruživanja ljudi u poslovno kooperativno zajedništvo, nedostatak moralnih vrijednosti i sl.
- *ostale barijere*- nedostatak programa za razvoj kreativnog omladinskog preduzetništva, nedovoljna saradnja institucija za podršku razvoja malih i srednjih preuzeća, nezastupljenost preduzetnika u državnim organima, itd.

Podvrda navedenih barijera dobijena je i kroz niz provedenih anketa na državnom, entitetskom i nižim nivoima, te u okviru razvojnih institucija.

## **6. Mjere za savladavanje barijera u SME sektoru u Federaciji BiH**

Podržavajući i slijedeći akte Evropske komisije, operativna provedba mjera podrške razvoja SME sektora i jačanje njegove uloge u opšte ekonomskom razvoju zemlje i zapošljavanju podrazumijevala bi slijedeće mjere:

- Otklanjanje prepreka pri registraciji poslovne djelatnosti: skraćenjem potrebnog vremena; ujednačavanje zakonske regulative na području države; ujednačavanje postupaka dobijanja posebnih dozvola, licenci.
- Osmisljene promotivne aktivnosti: značajno unapređivanje preduzetničke kulture, unapređivanje kulture poslovanja, uspostavljanje pozitivnog odnosa prema privatnom preduzetništvu, informisanje preduzetnika o svim aktivnostima koje se poduzimaju vezano za poticanje razvoja privatnog preduzetništva, davanja potpora za učešće na međunarodnim sajmovima i specijaliziranim izložbama u zemlji i inostranstvu, uspostavljanje informacionih sistema za mala i srednja preuzeća, savjetodavna podrška konsultantskih agencija, granskih i privrednih komora i drugih strukovnih udruženja, organizovanje centara za preduzetništvo.
- Pružanje stručne i savjetodavne pomoći za mala i srednja preuzeća: provjeravanje preduzetničke zamisli, marketinga i poslovnog komuniciranja, izrada poslovnih planova, investicionih projekata, ekonomskih i ekoloških studija, unapređivanje ljudskih resursa, porezno savjetovanje, primjena informacionih tehnologija i sistema, upravljanje projektima, te korištenje poticajnih sredstava, poslovno komuniciranje i pregovaračke vještine o važnostima zaštite okoline, uvođenje sistema kvalitete (ISO, HASAP, CE-znak i dr.).
- Jačanje komunikacije između SME sektora i nadležnih nivoa vlasti: organizovanjem strukovnih udruženja, osiguranjem redovnije razmjene informacija među ključnim nosiocima aktivnosti, kreiranjem zajednice malih i srednjih preuzeća koja će povezivati programe za razvoj vještina na lokalnom nivou s poslodavcima.
- Radi sticanja i proširivanja postojećih znanja organizovati edukaciju za zaposlenike u službama za privredu kantona, gradova i opština po pitanjima: važnosti malog i srednjeg preduzetništva za ukupni privredni razvoj određenog područja, uloga lokalne zajednice u obezbjeđenju budžetskih sredstava za razvoj malog i srednjeg

preduzetništva, važnosti i mogućnostima razvoja preduzetničke infrastrukture, značaj i uloga organizacionih dijelova kontona, gradova i opština za privredu u razvoju malog i srednjeg preduzetništva, sl.

- Podsticanje razvoja preduzetništva u lokalnim zajednicama: izdvajanjem sredstava iz budžeta za podsticaje razvoja malog i srednjeg preduzetništva, kreditima za podsticaj zapošljavanja, sufinansiranjem kamata kredita kod poslovnih banaka za malo i srednje preduzetništvo i obrtnike, finansiranjem za zapošljavanje pripravnika i nezaposlenih i sufinansiranjem administrativnih troškova, podsticaji za poljoprivrednu i prehrambenu proizvodnju, podsticajna sredstva za razvoj starih zanata, određivanje i ustupanje pod povoljnijim uslovima zemljišta pogodnog za izgradnju proizvodnih objekata i preduzetničkih zona te objekata, pogona, skladišta i drugih građevina, nekorištenih ili van funkcije.
- Pokrenuti aktivnosti donošenja podsticajnih mjera poreznih mjera ali i ostalih mjera fiskalne politike u pravcu razvoja SMEs, davanje potpora za istraživanje i razvoj te primjenu inovacija, uvođenje savremenih tehnologija, davanje potpora za povećanje zapošljavanja i sl.
- Usklađivanje obrazovnog sistema, razvoj znanja i vještina pojedinačnih organizacija kroz osnovu znanja u ekonomiji i društvu koje je okružuje; usklađivanje strukture obrazovanog kadra u skladu sa potrebama; stalna nadogradnja radne snage kroz politike djelovanja kontinuiranog obrazovanja s posebnim naglaskom na standarde Evropske unije.
- Osnivanje državne ili entitetske institucije čiji bi domen bio briga o razvoju sektora malih i srednjih preduzeća kroz: podršku u fazi osnivanja i razvoja; davanje podsticaja za istraživanje, razvoj i primjenu savremenih tehnologija, podsticanje ulaganja u malu privredu, usmjeravanje, organizovanje i davanje podsticaja za učešće na specijaliziranim manifestacijama u zemlji i inozemstvu, finansiranje poslovanja i razvoja subjekata kreditiranjem pod povoljnim uslovima i drugim oblicima finansijskih podrške, davanje stručne pomoći subjektima, davanje garancija za kredite koje subjektima odobre banke i drugi kreditori; saradnja s drugim pravnim licima i institucijama koje podržavaju razvoj malih i srednjih preduzeća; stručnu prekvalifikaciju i dokvalifikaciju, itd.

Lista mjera kojima bi se dala podrška stvaranju pogodnih uslova za osnivanje i razvoj malog i srednjeg preduzetništva, a time i prevazilaženju problema nezaposlenosti, ovdje se ne završava. Aktivnost u tom pravcu potrebno je voditi kontinuirano te u svakom trenutku identifikovati i otklanjati barijere koje se pojavljuju.

## **7. Zaključak**

Mala i srednja preduzeća, kako je na više mesta u praksi dokazano, imaju ključnu ulogu u ubrzanju privrednog rasta. Taj pristup proizlazi iz činjenice da mala i srednja preduzeća neprestano ulaze i izlaze na tržište, dinamično se ponašajući i prilagođavajući tržištu, jačaju vlastitu ekonomsku snagu ali i snagu države. Stalni tržišna borba za opstanak na tržištu od malih i srednjih preduzeća stvara vrlo konkurentne subjekte, kako na domaćem, tako i na inostranim tržištima, sposobne za egzistenciju pa i bez asistencije

države. Ovakav pristup primjenjiv je u sredinama koje imaju izgrađenu tradiciju malih i srednjih preduzeća, razvijene i jasno definirane tržišne odnose, ali i kvalitetno riješena pitanja socijalne brige.

U početnoj fazi razvoja malog i srednjeg preduzetništva važna je podrška države u vidu izgrađene strategije razvoja ovog sektora privređivanja u smislu koordiniranja tokom razvojne faze kroz specijalizovanu državnu instituciju, uz istovremeno stimulisanje osnivanja strukovnih udruženja koja trebaju artikulisati potrebe malog i srednjeg preduzetništva i zajedničkom snagom inicirati otklanjanje prepreka koje se na njihovom putu razvoja pojavljuju. Prvi zahtjev u tom pravcu odnosi se na kreiranje poticajnog poslovnog okruženja za rast malih i srednjih preduzeća, kako bi se ostvarile poslovne ideje i aranžmani, ali i da bi se pomoglo održanju tih preduzetnika. Drugi zahtjev zasniva se na specifičnim pitanjima iz samog sektora malih i srednjih preduzeća. Praćenjem međunarodnih trendova postaje jasno da sektor malog i srednjeg preduzetništva i šire od zamalja u tranziciji poput BiH postaje oblast visokog prioriteta. Stoga se razvijaju projekti na nacionalnom nivou kao i projekti međunarodnih kreditnih i donatorskih institucija, usmjereni prema popularizaciji i kvalitetnom razvoju malih i srednjih preduzeća, ne samo zbog jačanja ekonomске dinamike, nego i zbog ostvarenja održivoga razvoja i porasta životnoga standarda. Dosadašnji pozitivni primjeri u svijetu pokazali su da razvoj malih i srednjih preduzeća zemljii donosi: povećanje zapošljavanja, posebno povećanjem učešća proizvodnih djelatnosti u SME sektoru, povećanje izvoza i prilagođavanje svjetskom tržištu, primjena savremenih tehnologija i inovacija, te povećanje produktivnosti, kvaliteta i konkurentnosti privrede.

Upravo mala i srednja preduzeća najznačajniji su faktor razvoja razvitak srednje društvene klase kao nosioca ekonomskih aktivnosti i socijalne sigurnosti u društvu. U tom smislu, mala i srednja preduzeća biće i najdinamičniji faktor zapošljavanja na tržišno verifikovanim principima.

## **Literatura**

1. Analiza kretanja u privredi i društvenim djelatnostima u F BiH u 2007.godini sa finansijskim pokazateljima, Sarajevo, april 2008. godine
2. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Anketa o radnoj snazi 2008.g.
3. Bosna i Hercegovina, Federacija BiH, Vlada Zeničko-Dobojskog kantona: *Program mjera vlade zeničko – dobojskog kantona iz oblasti privrede za ublažavanje posljedica globalne ekonomske krize*, april, 2009. godine
4. Commission of the European Communities Small and medium-sized enterprises – Key for delivering more growth and jobs. A midterm review of Modern SME policy, COM(2007) 592 final, Brussels, 4.10.2007
5. Communication from the commission to the council, the European parliament: *The european economic and social committee and the committee of the regions “think small first” a “small business act” for Europe* Brussels, 2008
6. Commission of the European Communities, Think Small First, A "Small Business Act" for Europe, SEC (2008) 2101}; {SEC(2008) 2102}, COM(2008) 394 final Brussels, 25.6.2008
7. Dannreuther Ch., *EU SME politika-Evropa je SME ekonomija*, EPIC, 2007

8. Hasić D., *Potencijali malih i srednjih poduzeća: izvor ekonomskog progresa Bosne i Hercegovine- rezultati empirijskog istraživanja*, Ekonomski pregled, 57 (3-4) 243-269 (2006)
9. Federalno ministarstvo, razvoja, poduzetništva i obrta; Razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji Bosne i Hercegovine, 2008.g.
10. Osmić N., *Institucionalna infrastruktura za razvoj sektora malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini*, 2008.
11. Informacija o stanju malim i srednjim preduzećima na području Tuzlanskog kantona u 2007. godinu sa prijedlogom smjernica rada u 2008. godini, Tuzla, mart 2008. g
12. *Projekt razvoja malog i srednjeg poduzetništva u Bosni i Hercegovini*, Federalno ministarstvo razvoja poduzetništva i obrta, prosinac 2008.
13. *Strategija razvoja poslovnih inkubatora u Bosni i Hercegovini*, mart/ožujak 2008.
14. *Strategija razvoja Tuzlanskog kantona 2008 – 2013- nacrt* - Sarajevo, decembar 2008. godine
15. “Small and medium-sized enterprises - Key for delivering more growth and jobs.- mid-term review of Modern SME policy”, COM(2007) 592 final, 4.10.2007.

# MODIFIKACIJA TEORIJSKIH MODELA RAZVOJA NOVIH PROIZVODA I NJIHOVA PRIMJENA U PRAKSI BOSANSKOHERCEGOVAČKIH PREDUZEĆA: PRIMJER TMD AI GRADAČAC

**Isaković, Suvad**

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Zenici

**Umihanić, Bahrija**

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli

**Franjić, Aida**

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Zenici

## **SAŽETAK**

Postojanje velikog broja modela razvoja novih proizvoda i njihova teorijska konceptualizacija pored prednosti ima i značajnih ograničenja u njihovoј praktičnoj primjeni. Specifičnosti poslovnog ambijenta pojedinih preduzeća uslovjavaju mogućnost primjene teorijskih koncepta razvoja novih proizvoda, što vrlo često rezultira zahtjevom za njihovu modifikaciju. Primjenom naučne metodologije, autori u radu ukazuju na nužnost modifikacije temeljnih teorijskih modela razvoja novih proizvoda u cilju povećanja mogućnosti njihove primjene u praksi proizvodnih preduzeća.

**Ključne riječi:** razvoj novih proizvoda, modeli razvoja novog proizvoda, projekt razvoja novih proizvoda, poslovni sistem CIMOS , TMD Ai Gradačac.

## **1. UVOD**

Razvoj novog proizvoda u savremenim uslovima poslovanje je od potrebe prerastao u imperativ. Prihvaćamo premisu da preduzeća kratkoročno gledano mogu egzistirati pa čak i rasti kopirajući tuđe proizvode, ali sva ona koja računaju na dugoročnu egzistenciju, rast i razvoj moraju biti posvećena razvoju novih proizvoda. Stoga, žele li vlasnici i menadžeri dugoročan rast preduzeća, inovacije i izumi u preduzeću trebaju biti zadatak i praksa svih zaposlenih. Usپoredo sa postizanjem tekućih ciljeva poslovanja koji bi trebali biti uskladeni sa dugoročnim ciljevima, misijom i vizijom, menadžeri trebaju kreirati ambijent u preduzećima koji će postati izvor: mašte, ideja, znanja i inovacija.

Teorija je posljednjih decenija ponudila veliki broj različitih modela razvijanja novih proizvoda. Bilo je uspješnih pokušaja da se teorijskih modeli primijene u praksi, međutim, većina njih je doživjela manju ili veću modifikaciju a neki praksa jednostavno nije prihvatala. Kompleksni i nedovoljno operacionalizirani za primjenu u praksi ili cjenovno ne prihvatljivi, teorijski koncepti su najčešći razlozi modifikacije ili odbacivanja nekog teorijskog modela za primjenu u praksi.

*U kojoj mjeri i na koji način preduzeća primjenjuju teorijske modele razvoja novih proizvoda u praksi prilikom razvoja novog proizvoda, predstavlja problemsko pitanje našeg istraživanja. Kako bismo što uspješnije odgovorili na ovo pitanje u radu smo prezentirali metodologiju i rezultate razvoja novog proizvoda u poslovnom sistemu CIMOS iz Kopra, odnosno, u njegovoj firmi TMD Ai Gradačac, čija je djelatnost proizvodnja auto dijelova za prvu ugradnju. Odabir je bio namjeran i smatramo da može biti reprezentativan za izvođenje zaključaka, jer se radi u etabliranoj internacionalnoj kompaniji koja duži vremenski period razvija i potiče inovativnu poslovnu klimu.*

Navedeni problem istraživanja implicira centralnu hipotezu ovog istraživačkog rada koja glasi: *Teorijski pristup razvoju novih proizvoda u direktnoj je vezi da primijenjenom praksom razvoja novih proizvoda.* Pored centralne hipoteze, definisali smo i dvije pomoćne hipoteze istraživanja: *za razvijanje novih proizvoda ključni faktor je kreativnost razvojnog tima, i softverski programi omogućili su efikasniji razvoj novih proizvoda.*

Slijedom naučne metodologije, definisali smo i opšti cilj istraživanja, koji glasi: *Identifikovati postojanje razlike u teorijskom pristupu razvoja novih proizvoda i razvoju novog proizvoda u praksi.* Pored opštег cilja, definisali smo i dva operativna cilja: *analizirati teorijske pristupe razvoju novih proizvoda, i empirijski istražiti razvijanje novog proizvoda u praksi.* Od primjenjivanih metoda i tehnika, posebno ističemo sljedeće: induktivna i deduktivna metoda, deskriptivna analiza i sinteza, komparativna metoda. Empirijske podatke, potrebne za istraživanje, prikupili smo putem intervjua sa menadžerima i članovima razvojnih timova poslovнog sistema CIMOS iz Kopra.

## **2. MODELI RAZVOJA NOVIH PROIZVODA**

### **2.1. Pojmovo definišanje i modeli razvoja novih proizvoda**

Novi proizvod u suštini ne podrazumijeva proizvod koji mora biti potpuno nov. Naime, postojeći proizvodi koji su modifikacijom unaprijeđeni dodavanjem novih vrijednosti, predstavljaju nove proizvode (Kotler, Ph:2001; Crawford, C.M.:997; Devenport, H.T.:1993; Karpati, T. 1968; Kuzmanović, S.:2004; Obraz, R.:1975.). Tako konsultantska kuća Booz Allen & Hamilton definiše nove proizvode na sljedeći način.

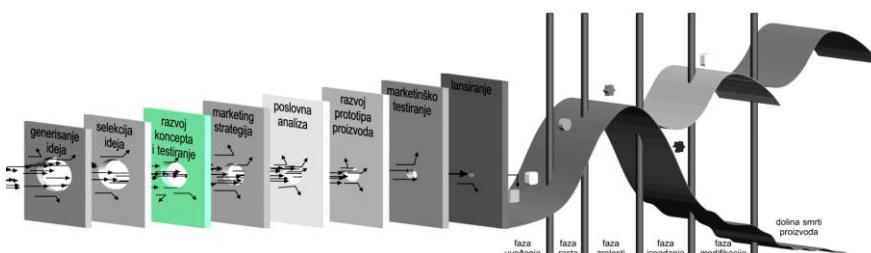
- *Novi proizvod za potrošače;* proizvod koji preduzeću omogućuje da prvi put uđe na tržište.
- *Unapređenje i korekcija postojećeg proizvoda;* proizvodi koji predstavljaju veću korisnost za potrošače u odnosu na postojeće proizvode.

- Repozicioniranje postojećeg proizvoda; postojeći proizvod se usmjerava na postojeće tržište ali u druge namjene.

U teoriji su autori razvili različite ili slične modele za razvijanje novih proizvoda, od kojih se u literaturi najčešće susreću: 1) New Product Development-NPD; 2) Quality Function Deployment-QFD; 3) Vrijednosna analiza-VA; 4) Design For Six Sigma-DFSS, (Crawford, C.M.:1997, 2000; Cooper, R.G. et.al.:1997; Hilton, P.:1967; Slade, N.B.:1993; Souder, W.E.:1987; Thomas, J.R.:1993; Griffin, A. et.al.:1996; Syverson, R: 1992).

*New product Development – NPD.* Ovaj model sastoji se od osam faza: generisanje ideja, selekcija ideja, razvoj koncepta proizvoda i testiranje, marketing strategija, poslovna analiza, razvoj prototipa proizvoda, marketinški testiranje i lansiranje – komercijalizacija novog proizvoda (Sl. 1).

Slika 1. Model razvoja novih proizvoda i njihovi životni ciklus



Izvor: Kreacija autora

*Vrijednosna analiza – VA (Value Analysis).* Vrijednosna analiza predstavlja značajnu tehniku u razvoju novih proizvoda čiji je primarni cilj zadovoljenje potreba kupca. Ključni zadatak svakog razvojnog tima je razviti proizvod koji će po svim osobinama da odgovara stvarnim potrebama kupaca. Prilikom evaluacije proizvoda, svaki kupac vrijednost proizvoda procjenjuje kroz kvalitet proizvoda i troškove koštanja proizvoda. Vrijednost proizvoda za kupca možemo predstaviti kroz obrazac:

$$V = \frac{K \text{ (kvalitet)}}{T \text{ (trošak)}}$$

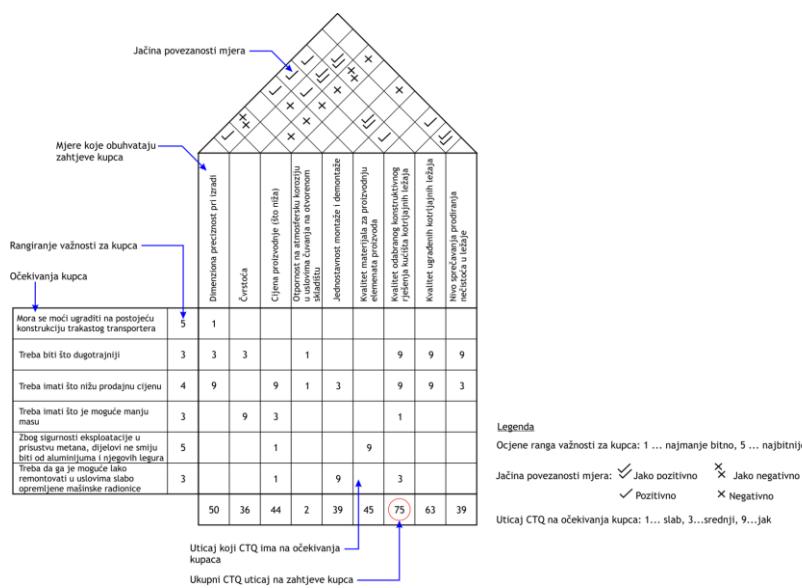
Vrijednosna analiza – VA je razvijena u SAD krajem 40-tih godina XX vijeka. Ona je nakon toga migrirala u Japan, gdje je prepoznata kao istinski snažna tehnika za rješavanje problema u poslovnim procesima preduzeća. VA je potom ponovo migrirala nazad u SAD, a njena upotreba je unaprijedena percepcijom da se radi o odličnoj novoj japanskoj menadžment tehnici (Syverson, R. 1992). Kako navodi Syverson „Možete posmatrati dvije tehnike *Qualiti Function Deployment-QFD* i *Vrijednosnu analizu-VA* kao dijelove komplementarnog procesa za postizanje „Vrijednosti“ u proizvodu. *Qualiti*

*Function Deployment-QFD osigurava da razvijete „pravi proizvod“, a Vrijednosna analiza-VA osigurava „da ga razvijate, na najbolji način“.*

*Qualiti Function Deployment-QFD.* Ovaj model je originalno razvijen od strane Dr. Yoji Akao i Shigeru Mizuno, u ranim 60-tim godinama XX vijeka u Japanu (Yoji A. 1997). Tehnika *Qualiti Function Deployment-QFD* nastala je u okruženju ekspanzije rasta japanske industrije, zasnovane na imitiranju i kopirajući tuđih proizvoda, nakon čega je nastala era vlastite originalnosti proizvodnje. *Qualiti Function Deployment-QFD* kao tehnika ili koncept za razvoj novih proizvoda, nastala je pod pokroviteljstvom Totalne kontrole kvaliteta. Nakon Drugog svjetskog rata, Statistička kontrola kvaliteta (SCQ) uvedena je u Japan i postala osnovna aktivnost po pitanju kvaliteta, primarno u području proizvodnje (Yoji A. 1997).

Metoda *Qualiti Function Deployment-QFD* zasnovana je na principu pretvaranja želja kupca u osobine novog proizvoda. Naime, kako je predstavljeno na slici 2. u „kuću kvaliteta“ unose se očekivanja kupca i mјere koje obuhvataju zahtjeve kupca. Dodjeljivanjem preferencija, izračunava se CTQ- *kritične tačke kvaliteta*, na osnovu kojih se procjenjuju najvažnije osobine koje proizvod treba posjedovati.

Slika 2. Elementi *Qualiti Function Deployment-QFD* matrice (kuća kvaliteta)



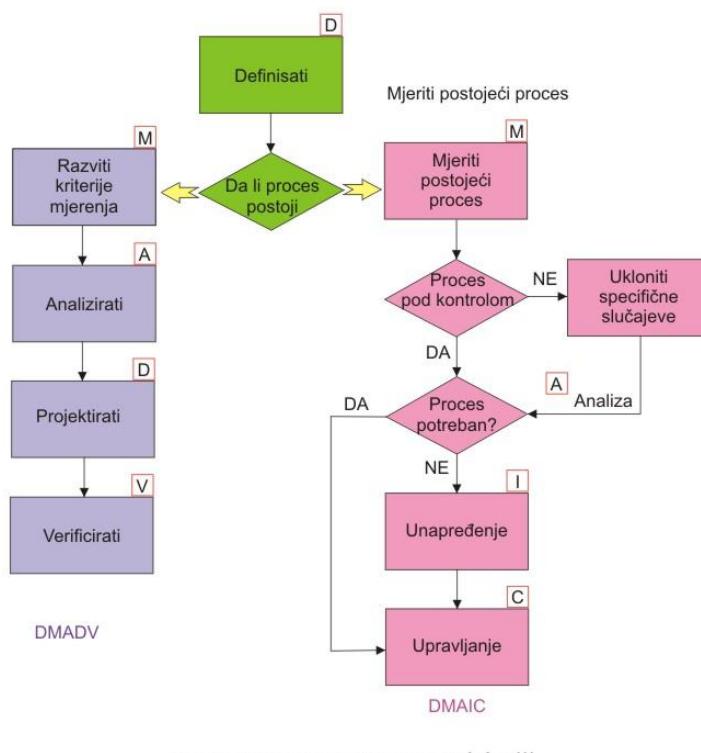
Izvor: Prilagođeno od strane autora

*Qualiti Function Deployment-QFD* metodologija postala je veoma uspešan alat za identifikovanje i pretvaranje potreba i želja kupaca u mjerljive osobine proizvoda, putem pretvaranja zahtjeva „šta“ i „kako“ u konačan proizvod kako je predstavljeno na slici 2..

Designe For Six sigma-DFSS. Six sigma je metodologija koja je našla primjenu u razvoju novih proizvoda, usavršavanju postojećih proizvoda i poslovnih procesa putem eliminisanja grešaka. Nastala je 80-tih godina XX vijeka u proizvodnom odjelu Motorole. Ime Six sigma odnosi se na šest standardnih devijacija od srednje vrijednosti.

Six sigma koristi tehniku za nove proizvode ili poslovne procese pod nazivom „DMADV“ sastavljenu od akronima engleskih riječi: **D** - Define; definisi proces i mesta gdje nisu ispunjene potrebe kupaca; **M** – Measure; mjeri i odredi da li proces ispunjava potrebe kupaca; **A** – Analyze; analiziraj opcije za ispunjavanje potreba kupaca; **D** – Design; dizajnjiraj promjene u procesu tako da proces ispuni potrebe kupaca; **V** – Verify; verificiraj da izmjene ispunjavaju potrebe kupaca. Tehnika „DMAIC“ primjenjuje se za postojeće proizvode ili procese kako je predstavljeno na slici 3.

Slika 3. Elementi modela Six sigma



Izvor: Kondić, Ž 2008:95

Six sigma se najčešće primjenjuje za unapređenje poslovnih procesa sa ciljem smanjivanja grešaka na proizvodima ili uslugama. Prema ovoj metodologiji dozvoljene su 3-4 greške na milion proizvoda.

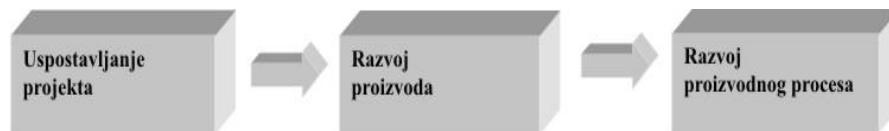
### 3. APLIKATIVNI PRIMJER RAZVOJA PROIZVODA U PREDUZEĆU TMD Ai

Preduzeće TMD Ai, Gradačac, BiH, je članica PS CIMOS iz Kopra, Republika Slovenija. TMD Ai je proaktivno preduzeće orijentisano prema kupcima, koje razvija i proizvodi auto dijelove kupcima<sup>41</sup> za prvu ugradnju. Ovo preduzeće ima najbrži rast između članica grupacije CIMOS. Ekspanzija rasta preduzeća TMD Ai, zasnovana je na kontinuiranoj edukaciji i treninzima zaposlenih, razvijanju timskog rada, postavljanju mjerljivih i stimulativnih ciljeva koji se svakodnevno prate, što za poslјedicu ima postizanje efektivnosti i efikasnosti poslovnih aktivnosti preduzeća.

Kako bi identifikovali metodološki pristup razvoju novih proizvoda u preduzeću TMD Ai, kao instrument prikupljanja podataka korišten je intervju i druge prikladne istraživačke tehnike.

Preduzeće TMD Ai primjenjuje metodološki pristup razvoju novih proizvoda koji se sastoji iz tri dijela.<sup>42</sup>

Slika 1. Metodologija razvoja proizvoda u TMD Ai



### 3.1. Uspostavljanje i provođenje projekta razvoja proizvoda

Uspostavljanje projekta zasniva na osnovu eksternog ili internog zahtjeva za razvijanje proizvoda. Nakon što je zahtjev zaprimljen, uspostavljanje i provođenje projekta odvija se u tri koraka.

*Prvi korak.* Nakon zaprimanja zahtjeva za razvijanje proizvoda pristupa se provjeri usklađenosti zahtjeva sa ciljevima i strategijom preduzeća provjerom odgovora na sljedeća pitanja:

Da li je razvijanje i proizvodnja proizvoda u skladu sa kompetencijama preduzeća? Da li zahtjevana količina proizvoda opravdava investiranje u potrebnu opremu i tehnologiju? Da li kupac zahtjeva proizvod koji je potrebno razviti od ideje do finalnog proizvoda? TMD Ai favorizuje koncept razvojnog dobavljača? Koliko je složeno razvijanje i proizvodnja proizvoda? Ponuda kupcu mora biti zasnovana na objektivnim pokazateljima. Kakve rokove kupac zahtijeva?

*Drugi korak.* Provodi se analiza i procjena rizika projekta koja obuhvata: bonitet kupca, glavni i alternativni dobavljači materijala, cijene repromaterijala, rizik promjenljivosti cijena na tržištu i dr.

<sup>41</sup> Neki od kupaca TMD Ai su: PSA, Renault, Ford, Opel, BMW, Audi, Mercedes, Migarus Stayer, Lombardini, Yanmar, Waltershise, Meritir i drugi.

<sup>42</sup> U ovom radu nisu grafički prikazani procesi razvoja projekta, proizvoda i poslovnog procesa, isti se nalaze u arhivi PS Cimos Kropa.

*Treći korak.* Na osnovu analize i procjene, pristupa se izradi kalkulacije. Kalkulacijom su obuhvaćeni svi ulazni troškovi inputa, zavisni troškovi proizvodnja, troškovi nove opreme ako se ona treba nabavljati i dr. Na osnovu prikupljenih elemenata pristupa se izračunima cijene koštanja nosača motora i dostavlja se ponuda kupcu.

### **3.1.1. Aplikativni primjer razvoja novog proizvoda**

Preduzeće TMD Ai je dobilo zahtjev od proizvođača automobila da razvije nosač motora. Kako bi proveli transformaciju zahtjeva kupca (VoC) (tabela 1) u mjerljive osobine proizvoda, primjenjena je metoda *Quality Function Deployment-QFD*. Prije nego se pristupilo generisanju ideja o obliku nosača motora pristupilo se izračunima kritičnih tačaka za kvalitet-CTQ.

Tabela 1. Tehnički zahtjevi nosača motora

Ime proizvoda: Nosač motora za automobil.
Materijal: AISi9Cu3.
Sile i granični uslovi: Sila za Crash uslove eksplotacija je 27500 [N].
Sila normalne radne eksplotacija: 10000 [N]- test na zamor materijala (dinamičko opterećenje).
Modalna ograničenja: Prvi mod vlastitih frekvencija mora imati vrijednost iznad 700 [Hz].
Ciljana masa: 900 [g].
Zahtijevana tehnologija livenja: livenje pod pritiskom u kokilu.
Poseban zahtjev: Nosač motora prilagoditi postojećim poluosovinama.
Prilog uz zahtjev: Unutrašnje 3D okruženje nosača motora u CAD formi.

CTQ-*kritične tačke za kvalitet* izračunavaju se u „kući kvaliteta“ (slika 2). One pružaju informacije razvojnog timu o prioritetnim osobinama proizvoda na osnovu kojih se pristupa generisanju ideja o novom proizvodu.

*Generisanje ideja.* Nakon odobrenja projekta i identifikovanju *kritičnih tačaka za kvalitet-CTQ* razvojni tim je pristupio generisanju ideja primjenom metode Brainstorming. Kod ove metode uobičajeno je da na prvim sastancima nema konkretnih rješenja ali na ovaj način generisanja ideja omogućava članovima tima da slobodnije iznose svoje prijedloge, stvarajući veliki broj ideja. Osnovni postulat ove metode glasi *"kvantitet stvara kvalitet"*.

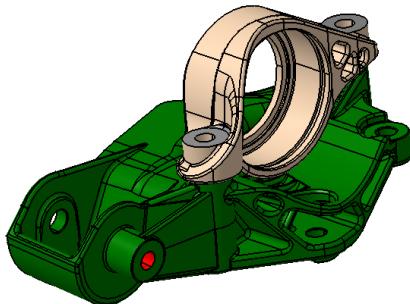
*Selekcija ideja.* Prilikom selekcije ideja, sve generisane ideje prolaze kontrolu zasnovanu na konceptu „glas kupca“ (Voice Customer-VoC) i „kritične tačke kvaliteta“ (Critical to Quality-CTQ).<sup>43</sup> U ovom primjeru, CTQ karakteristike nije bilo potrebno "izvlačiti" od

<sup>43</sup> CTQ (Critical To Quality) – kritično za kvalitet, je takođe poznato i kao KPI – ključni indikatori procesa i predstavljaju mjerila koja mjere neke aspekte proizvoda ili procesa a koji su kritični za kupca. Na kraju kupac je taj koji definiše novo CTQ ili KPI putem izrađenih specifikacija a na osnovu VoC glasa kupca.

kupca pomoću anketa i analiza, jer je kupac jasno definisao svoje zahtjeve, od kojih su neki predstavljeni u tabeli 1.

Na osnovu dobijenih zahtjeva od kupca identifikovane su *kritične tačaka za kvalitet*-CTQ, koje su predstavljale okvir razvojnom timu za generisanje ideja i konačno, ključni faktor za selekciju svih generisanih ideja. Nakon detaljne selekcije, kao najprihvatljivije rješenje odabранo je idejno rješenje nosača motora koje je predstavljeno na slici 2.

Slika 3. Prvo idejno rješenje nosača motora



Izvor: Dokumentacija TMD Ai

Da bi se potvrdila ispravnost donesene odluke, idejno rješenje je predstavljeno kupcu, međutim, kupac je nakon prezentacije idejnog rješenja dao negativan odgovor. Nakon neuspjeha predloženog modela, proces razvoja proizvoda je ponovo vraćen u fazu generisanja ideja. Pristupilo se opsežnijem traganju za idejnim rješenjem nosača motora. Kako bi se taj proces dodatno unaprijedio preuzeće su sljedeće mјere:

- Projektni tim je proširen članovima iz tehnologije koji nisu opterećeni prethodnim rješenjima.
- U projekat je uključen direktor razvoja.
- Rješenja do kojih se došlo u protekla dva mjeseca su odbačena.
- Svake sedmice održavat će se satanak tima iz Gradačca i Kopra putem video linka.
- Na satancima će se iznositi prijedlozi korištenjem metode brainstorminga.

Nakon četri mjeseca generisano je četrdeset novih idejnih 3D modela, koji su potom ponovno prošli kroz proces selekcije ideja. Nakon provedenog kontrolinga idejnog rješenja kroz prizmu zahtjeva CTQ-*kritičnih tačaka za kvalitet*, selekcijom ideja usvojen je novi koncept proizvoda prikazan na slici 3. koji je potom predstavljen kupcu.

Slika 4. Drugo idejno rješenje nosača motora



Izvor: Dokumentacija TMD Ai

Na ovo idejno rješenje nosača motora, kupac je odgovorio pozitivno uz primjedbu, da jedna od CTQ-kritičnih tačaka za kvalitet i dalje ostaje neispunjena. Naime, težina drugog idejnog rješenja je premašila zahtjevanu težinu za 150 [g]. Međutim, i pored toga, kupac se složio da je idejno rješenje zadovoljavajuće i odobrio preduzeću dodatni tri mjeseca roka da razviju koncept proizvoda koji će u potpunosti ispuniti sve CTQ-kritične tačke kvaliteta koje su zahtjevane.

Razvoj i testiranje koncepta. Nakon konačno dovršene selekcije ideje, razvojni tim TMD Ai posvetio se razvoju koncepta proizvoda. Za ovaj posao odabran je OptiStruct softverski paket. Ovaj paket trebao je omogućiti razvojnom timu TMD Ai-u da skrati vrijeme potrebno za razvoj proizvoda, te pomoći mu da održi korak sa ostalim konkurentima koji su razvijali isti proizvod.

Prije početka razvijanja koncepta, na odabranom idejnom rješenju izvedena je Failure Mode Efective Analysis-FMEA (Analiza mogućih grešaka i posljedica). Metoda FMEA predstavlja struktuiran pristup koji se sastoji od sljedećih faza:

- Identifikovanje načina na koje proizvod može otkazati;
- Procjenjivanje rizika povezanih sa ovim otkazima;
- Dodjeljivanje prioriteta akcijama koje se trebaju preduzeti radi redukcije tih rizika;
- Evaaluiranju dizajna (proizvoda) u cilju prevencije dešavanja ovih otkaza.

FMEA izvodi se u dva "prolaza". U prvom "prolazu" identificuju se svi eventualni nedostaci koje konstrukcija može imati, potom se preduzimaju korektivne mjere radi uklanjanja tih nedsostata i potom se donose zaključci o valjanosti konstrukcije (tj. ili potvrda valjanosti ili se donosi odluka o odustajanju od projekta – ukoliko rezultati pokazuju da nedostatke nije nikako moguće otkloniti).

Prilikom FMEA analize prvog "prolaza" testiranog nosača motora, utvrđeni su određeni mogući modovi otkaza, od kojih su pojedini navedeni u nastavku teksta.

**Problem 1:** Nosač ležaja poluosovine, koji se montira na nosač, kupuje se kao ulazna komponenta od vanjskog dobavljača. Odziv preduzeća koje proizvodi ležaj poluosovine na eventualnu izmjenu dizajna je jako spor i praktično na tu mogućnost ne treba računati.

**Rješenje 1:** Nosač motora mora se prilagodi postojećem nosaču ležaja poluosovine.

**Problem 2:** Materijal AlSi9Cu3 je aluminijeva legura niske cijene sa povиšenom postojanošću mehaničkih karakteristika na visokim temperaturama eksploracije ali ima veoma malu dopuštenu deformaciju do loma. Vrijednost strain-a se kreće oko 1 % što je karakteristika jako krtih materijala.

**Rješenje 2:** S obzirom da je navedeni materijal zahtjevan od strane naručioca, nije ga moguće zamjeniti manje krtim materijalom, već ta krtost materijala postavlja svoje limite, odnosno definиše uslove konstruisanja na način da mogućnost pojave svih lokalnih koncentracija naprezanja mora biti eliminisana.

**Problem 3:** Tehnologija livenja pod pritiskom garantuje homogenost materijala tokom cijelog procesa proizvodiranja (uz automatski nadzor ulaznih sirovina), ali uslijed kratkoće vremena, odnosno načina hlađenja, karakteristike materijala nisu homogeno podijeljene po cijelom presjeku uzorka uzorkovanog sa proizvoda.

**Rješenje 3:** Pošto je navedena tehnika livenja također izričit zahtjev naručioca, ne može se zamjeniti nekom drugom tehnologijom koja bi eventualno pomogla da se izbjegne navedeni problem, već je potrebno sve koncentracije naprezanja navesti na površinski dio nosača.

Treba napomenuti da se osim FMEA analize samog proizvoda, nakon usvajanja proizvoda od strane kupca, vrši i FMEA proizvodnog procesa, u kojoj se detektiraju, rangiraju, analiziraju i otklanjavaju svi mogući modovi otkaza proizvodnog procesa.

Nakon definisanja svih rizika i određivanja njihovih prioriteta, pokrenut je razvoj i testiranje koncepta proizvoda nosača motora, koji je trajao dva mjeseca.

*Razvoj marketing strategije.* Za predmetni proizvod je u okviru razvoja marketing strategije definisano da je ciljni segment tržišta predstavlja samo jedan kupac.

Cijena proizvoda je djelomično već unaprijed definisana težinom samog dijela. Naime, na tržištu auto dijelova poznato je koliko pribliжno koštaju dijelovi od kokilno livenog aluminija (ravnajući se cijenama sa berze), po kilogramu i od te cijene nije uputno značajno odstupiti.

Dugoročni prodajni i profitni ciljevi TMD Ai, vezano za ovaj proizvod zasnovani su na sljedećim strateškim ciljevima:

- Rast preduzeća.
- Dugoročno maksimiziranje profita.
- Povećanje obima prodaje.
- Izgradnja imidža kao razvojnog dobavljača na tržištu dobave auto industrije
- Uspostava poslovne suradnje sa renomiranim proizvođačem u auto industriji.

Kao što je ranije u radu navedeno, ono što predstavlja olakšavajuću okolnost prilikom razvijanja marketing strategije, jesu svi oni naporci koji su pravljeni od samog početka razvoja proizvoda. Informacije kao što su: karakteristike proizvoda, osobine proizvoda, njegove konkurenčne prednosti, proizvodna i cijena koštanja uveliko su, kao što se vidi, olakšale i uprostile kreiranje strategije.

*Poslovna analiza.* Prvi segment poslovne analize izvršen je po prijemu upita kupca u okviru koje je izvršena provjera ispunjavanja zahtjeve u pogledu: vrste proizvoda, količine, tehnologije i mogućnosti postojećih proizvodnih kapaciteta i vlastitih kompetencija. Drugi segment analize proveden je nad kupcem u pogledu njegovih kompetencija i sposobnosti kao i izvorima inputa. Nakon što su provedene analize na preduzećem TMD Ai i naručiocem proizvoda ocjenjene pozitivno, pristupilo se dalnjim analizama koje obuhvataju:

- procjenu prodaje
- procjenu potražnje
- procjenu troškova
- profitne ciljeve

Za procjenu isplativosti projekta preduzeće TMD Ai primjenjuje tri metode: razdoblje povrata-PBP; interna stopa prinosa-IRR; neto sadašnje vrijednosti-NPV.

*Razvoj prototipa.* Na osnovu definisanog i testiranog koncepta proizvoda, razvijen je prototip proizvoda. Prototip je izrađen tako što je metodom stereolitografije izrađen 3D model od smole, na osnovu kojeg je napravljen pješčani kalup u koji je potom izvršeno livenje aluminija zahtjevanih karakteristika.

Proizvod koji je ovako razvijen prvo je ispitivan unutar TMD Ai, na njihovim optinim stolovima i pod statičkim opterećenjem, gdje je ispunio sve postavljene zahtjeve. Prototip je potom upućen i proizvođaču, koji je izvršio testiranje CRASH test metodom, gdje je također ustanovljeno da ispunjava sve potrebne zahtjeve.

Nakon potvrde zadovoljstva kupca prototipom, pokrenuto je razvijanje proizvodnog procesa. Na slici 5. Prikazan je konačno prihvaćeni prototip nosača motora.

Slika 5. Prihvaćeni prototip nosača motora.



Izvor: Dokumentacija TMD Ai

*Marketinško testiranje.* Pod marketinškim testiranjem u ovom slučaju podrazumjeva se upućivanje proizvoda probne proizvodnje kupcu (pa čak i djelomično upućivanje prototipa kupcu). Ovo je korak koji se vrši u okviru probne proizvodnje.

### **3.1.2. Razvoj proizvodnog procesa**

Paralelno procesu razvoja proizvoda provodi razvoj proizvodnog procesa koji ima za cilj da nakon prihvaćenog prototipa od strane kupca isti stavi u probnu proizvodnju te nakon potvrđivanja proizvoda započeti serijsku proizvodnju.

Probna proizvodnja se vrši u cilju isprobavanja stavki definisanih u okviru priprema procesa (tehnologije, mašina, opreme i slično). Koraci ove faze su:

- Raspisivanje interne probne proizvodnje u PS Cimos: vrši se u cilju omogućavanja rezervisanja potrebnih resursa. Naime, kapaciteti koji su potrebni za izvođenje probne proizvodnje mogu biti zauzeti proizvodnjom nekog drugog proizvoda. Samim tim, raspisivanje proizvodnje omogućuje planskoj službi da uskladi sve te potrebe.
- Osposobljavanje: vrši se u cilju dovođenja zaposlenika koji će biti uključeni u proizvodni proces na potreban nivo znanja i vještina potrebnih za odvijanje samog proizvodnog procesa, a vrši se na osnovu Plana obuke kadrova.
- Probna proizvodnja: samo pokretanje probne proizvodnje podrazumijeva stavljanje svih potrebnih resursa u funkciju izrade proizvoda te se vrše se eventualno potrebna podešavanja i usklajivanja proizvodnog procesa.
- Izrada uzoraka: nakon dovođenja proizvodnog sistema na zadovoljavajuću razinu korektnosti, tj. nakon što output procesa proizvodnje zadovoljava sve postavljene kvalitativne zahtjeve, vrši se izrada uzorka proizvoda. Za razliku od prototipova koji su ranije predstavljeni kupcu, a koji se obično proizvode metodama primjenjenim za tu fazu razvoja proizvodnog procesa (npr. Rapid prototyping-a), proizvodi koji se u tu namjenu izrađuju u ovoj fazi predstavljaju rezultat korištenja proizvodnih tehnologija koje će biti korištene u serijskoj izradi proizvoda, a koje se (obično) značajno razlikuju od tehnologija korištenih u izradi prototipova, te je ovaj korak više nego opravдан.
- Predstavljanje uzorka kupcu: vrši se radi dobijanja konačne potvrde o zadovoljstvu kupca kvalitetom proizvoda. U koliko ta potvrda izostane, zaustavlja se probna proizvodnja, definišu se potrebne korekcije i postupak se (ako je to potrebno) vraća na jedan od gornjih nivoa razvoja proizvodnog procesa.
- Ukoliko je predstavljeni uzorak prihvaćen, vrši se potvrda međufazne ambalaže (tj. ambalaže koja će se koristiti u prijenosu nedovršenih proizvoda kroz proizvodni proces – kutija, paleta i slično).
- Vrši se dopuna FMEA, sa ciljem utvrđivanja mogućih propusta u serijskoj proizvodnji.
- Vrši se dopuna QM plana.
- Vrši se odlučivanje o kretanju u serijsku proizvodnju.

Po definitivnoj potvrdi kvalifikacije proizvodnog procesa, počinje normalna serijska proizvodnja proizvoda i njegova isporuka kupcu.

*Lansiranje / Komercijalizacija.* Ova faza u razvoju novih proizvoda razlikuje se od lansiranja proizvoda namjenjenih širokoj ptošnji i proizvoda u auto industriji namjenjenih za prvu ugradnju. U auto industriji proizvodi koji se razvijaju, namjenjeni su isključivo za jednog kupca prema precizno postavljenim zahtjevima u pogledu osobina proizvoda i godišnjih potreba. Međutim, novi proizvodi namjenjeni za široku potrošnju u mnogim slučajevima budu odbačeni na tržištu. Naime, oni nemaju prethodno ugovorene količine za poznatog kupca zbog čega se moraju na tržište uvoditi postepeno prema ranije pripremljenom planu usmjerenom na kreiranju marketing miksa. TMD Ai je razvio nosač motora koji je nakon probne proizvodnje prihvaćen od starne kupca pristupio je njegovoj serijskoj proizvodnji i isporuci kupcu.

## **4. ZAKLJUČCI**

Nakon provedenog istraživanja u preduzeću TMD Ai, analiziranjem prikupljenih informacija možemo izvući zaključke koji potvrđuju postavljene hipoteze istraživanja:

1. Prilikom razvoja novog proizvoda u preduzeću TMD Ai primjenjuju se kombinovane metode *New Product Development-NPD* i *Quality Function Deployment -QFD*.
2. Članovi razvojnog tima preduzeća TMD Ai istinski su opredeljeni prema izazovima u traganju za nepozantim. Specifičnost razvojnog tima TMD Ai ogleda se između ostalog, u neumornom traganju za novim idejnim rješenjima bez opterećenja postojećim idejama.
3. Informatičke tehnologije su u značajnoj mjeri smanjile vrijeme razvijanja novog proizvoda i unaprijedile kvalitet idejnih rješenja. Spoj naprednih informatičkih tehnologija uz primjenu savremenih software-skih programa i metoda razvoja novih proizvoda kao što su *New Product Development-NPD*, *Quality Function Deployment-QFD*, Vrijednosna analiza – VA (*Value Analysis*) i *Design For Six Sigma-DFSS*, omogućili su inovativnim kompanijama da razvijajući nove proizvode stvaraju visoke barijere ulaska u granu konkurentima sljedbenicima. Na ovaj način stvara se jaz između malobrojnih inovativnih kompanija i kompanija sljedbenika, što i nije dobar odnos, gledano sa društvenog stanovišta.

## **LITERATURA**

1. Booz, Allen & Hamilton, "New Products Management", New York, 1982.
2. Cravens, W.D., "Strategic marketing", 5<sup>th</sup> ed., McGraw – Hill, New York, 1997.
3. Crawford, C.M., "New products menagament", 5<sup>th</sup> ed., 1994.
4. Crawford, C.M., "New Products Management", 5<sup>th</sup> ed., McGraw – Hill, New York, 1997.
5. Crawford, C. M., Di Benedetto, C. A., "New Products Management", 6<sup>th</sup> ed., McGraw – Hill, New York, 2000.
6. Cooper, R.G., Edgett, J.S., Klainshmidth, J.E., "Portfolio management for New Products", Hamilton, Ontario, 1997.
7. Davenport, H.T., "Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology", Harvard Business School Pres, 1993.
8. Griffin, A., et. al., "Castellion, G., Ansheutz, N., "The PDMA Handbook of New Product Development", John Wiley & Sons, New York, 1996.

9. Hilton, P., "Kiping Old Products New", Prentice – Hall, NJ:, Englewood Cliffs, 1967.
10. Karpati, T., "Istraživanje proizvoda", Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1968.
11. Kotler, Ph., "Upravljanje marketingom" 9 izd., Mate, Zagreb, 2001,
12. Kondić, Ž., "Prilagodba Metodologije 6σ malim proizvodnim organizacijama", Doktorska disertacija, Sveučilište Zagreb, Fakultet strojarstva i brodogradnje, 2008.
13. Kuzmanović, S., "Menadžment proizvodima", Ekonomski fakultet, Subotica, 2004
14. Obraz, R., "Planiranje, razvoj i lansiranje proizvoda za tržište", Informator, Zagreb, 1971.
15. Obraz, R., "Politika proizvoda", Informator, Zagreb, 1975.
16. Sanderson, W.S., Uzumeri, M., "Managing Product Families", Irwin, Chichago, 1997.
17. Souder, W.E., "Managing New ProductsInnovations", MA: Lexington Books, 1987.
18. Slade, N.B., "Compressing the Product Development of New Products", Amacom, New york, 1993.
19. Sokolović, S., "Dizajniranje i projektovanje finalnih proizvoda", Vojska, Beograd, 2002.
20. Syverson. R., "Quality Function Deployment and Value Analysis", International Conference of the Society of Amarican Value Engineers (SAVE)" Feniks, 1992.
21. Syverson. R., "Quality Function Deployment and Value Analysis", International Conference of the Society of Amarican Value Engineers (SAVE)" Feniks, 1992.
22. Thomas, J. R., "New Products Devolepment", John Wiley, New York, 1993.
23. Yoji Akao, "QFD: prošlost, sadašnjost i budućnost", Internacionlalni simpozij o QFD, Linköping, 1997.

# Knowledge management in decision support systems

**Radovanović, Lazar  
Matanović, Slavko**  
Faculty of Economics in Brcko

## ABSTRACT

This paper focuses on knowledge management, specifically on the technologies of acquiring knowledge for the purpose of business intelligence employed in decision-making process. Knowledge as an intellectual asset is recognized and the hierarchy of knowledge ranging from unwanted noise, over data, information, to meta-knowledge is highlighted. Systems and infrastructure for knowledge management are addressed as well. The importance of the Internet and its infrastructure for knowledge management is stressed, while data warehouses as repositories of electronically stored data as well as their implementation in business systems are reviewed. Some methods and techniques of discovering knowledge by means of applying particular data warehouse methods like data mining are given special attention because they are implemented in various areas such as production, telecommunications, banking, finance, insurance, retail companies etc.

**Key Words:** inovacije, skladište podataka, upravljanje znanjem, znanje

## 1. Uvod

Pojava informacione ekonomije i digitalnih preduzeća stavila je obradu i distribuciju informacija i znanja u glavne izvore bogatstva i prosperiteta preduzeća, te uvećala njihovo oslanjanje na digitalnu tehnologiju kako bi se omogućio poslovni proces. Više od jedne polovine (55%) američke radne snage sastoji se od zaposlenih čiji su poslovi vezani za znanje i informacije, a 60% bruto nacionalnog proizvoda SAD dolazi od informacionog sektora i sektora znanja, kao što su finansije i izdavaštvo. Posljednjih nekoliko decenija industrijalizovana ekonomija kretala se kroz transformaciju od ekonomije koja se zasniva na prirodnim resursima do ekonomije bazirane na intelektualnoj imovini, odnosno intelektualnim vrijednostima. Dakle, ekonomija koja se zasniva na znanju predstavlja realnost. Ne može se upravljati brzim promjenama u poslovnom okruženju na tradicionalan način. Poslovni sistemi su mnogo veći, a u nekim područjima zaokreti su ekstremno visoki, pa zahtijevaju bolje alate za saradnju, komunikaciju i distribuciju znanja. Organizacije moraju razvijati strategije da bi postigle konkurenčku prednost jačanjem svoje intelektualne imovine za optimalne performanse. Da bi se konkurisalo u globalnoj ekonomiji i tržištima potreban je brz odgovor na potrebe potrošača.

## **2. Upravljanje znanjem**

### **2.1. Znanje**

Intelektualni kapital, termin koji se često upotrebljavao kao sinonim za znanje, ukazuje na činjenicu da znanje ima finansijsku vrijednost mada se znanje kao intelektualni kapital, izražen u novčanoj vrijednosti, teško može mjeriti, ali neke organizacije pokušavaju da izmjere vrijednost znanja kao kapitala. Često se termini podaci, činjenice i informacije upotrebljavaju kao sinonimi za znanje. Odnos znanja prema ovim kategorijama predstavljen je na slici 1. Prema hijerarhiji znanja (slika 1) uloga sistema zasnovanih na znanju je da:

- izvlače zaključke na osnovu podataka i informacija,
- izdvoje podatke iz neuređenih šumova,
- transformišu podatke u informacije i
- transformišu informacije u znanje.

Eksplisitno znanje više se odnosi na objektivno, racionalno i tehničko znanje kao što su podaci, politike, procedure, softver, dokumenti. Prećutno znanje obično je u domenu subjektivnog, saznajnog i iskustvenog učenja: ono je u velikoj mjeri lično i teško ga je formalizovati. Za donosioca odluka veoma je važno da se prilikom donošenja poslovnih odluka koristi i ovim znanjem. U tom smislu eksperjni sistemi i sistemi zasnovani na znanju iz baza znanja mogu da pomognu donosiocu odluka u upravljanju znanjem.

Slika 1. Hijerarhija znanja



Prilikom odlučivanja donosilac poslovne odluke mora se oslanjati na znanje kao kvalitetniji i strukturirаниji pojam od informacija. Znanje postaje strateški resurs pri rješavanju problema i donošenju poslovnih odluka naročito ako se radi o tzv. nestrukturiranim problemima poslovnog odlučivanja. U uslovima postojanja takvih problema informacije malo mogu da pomognu. U tom slučaju donosilac odluke se oslanja na znanje iz okruženja ili internih resursa preduzeća u vidu baza znanja. Znanje je potrebno da bi se prilikom donošenja odluka moglo kvalitetno i potpuno koristiti informacijama. Znanje predstavljaju i različite procedure, pravila i postupci koji omogućavaju racionalnu upotrebu informacija u procesu poslovnog odlučivanja. Pri-

donošenju odluke može se koristiti dodatna količina i dodatni kvalitet informacija i znanja ako to dozvoljavaju dva najvažnija ograničavajuća faktora: vrijeme i troškovi. Odlučivanju može da se pristupi tek kada se ocijeni da više informacija i znanja nije potrebno ili kada se procijeni da je vrijednost dodatnih informacija i znanja, u poređenju s troškovima za njihovo obezbjeđivanje, neznatna. Da bi se odgovorilo na pitanje da li da se pribavi dodatna količina i dodatni kvalitet informacija i znanja može se primijeniti kriterijum odlučivanja koji uzima u obzir očekivanu vrijednost dobiti izborom određene alternative. Pri tome se upoređuje očekivana vrijednost dobiti koja se ostvaruje izborom određene alternative (donošenjem odluke) bez dodatnih informacija i znanja s očekivanom vrijednošću dobiti koja se ostvaruje uz dodatne informacije i znanje i dodatne troškove za njihovo pribavljanje. U informacionoj ekonomiji znanje ima ključnu ulogu za konkurentsku prednost organizacije. Proizvodnja unikatnih proizvoda ili usluga ili njihova proizvodnja sa manjim troškovima od konkurenčije zasniva se na superiornom poznavanju proizvodnih procesa i superiornom dizajniranju proizvoda i usluga. Poznavanje načina da se stvari rade efikasno i efektivno, a koji druge organizacije ne mogu da oponašaju jeste primarni izvor profita i faktor u proizvodnji koji se ne može nabaviti na eksternim tržištima. Neki teoretičari menadžmenta vjeruju da je znanje imovina koja je jednako važna za konkurentsku prednost i opstanak ako ne i važnija od materijalne i finansijske imovine. Slično pojedincima organizacije kreiraju i prikupljaju znanje pomoću različitih vrsta mehanizama organizacionog učenja. Pomoću proba i grešaka, pažljivog mjerjenja planiranih aktivnosti i povratne sprege (reakcije) od kupaca i okruženja uopšte, organizacije kreiraju nove standardne radne procedure i poslovne procese koji se odražavaju na njihovo iskustvo. Dokazano je da će organizacije koje mogu da osjete i brzo odgovore njihovom okruženju opstati duže od organizacija koje imaju loše mehanizme učenja. Upravljanje znanjem povećava sposobnost preduzeća da uči od svoga okruženja i da inkorporira znanje u svoje poslovne procese. Upravljanje znanjem odnosi se na skup procesa koji su razvijeni u preduzeću za kreiranje, prikupljanje, memorisanje, održavanje i distribuiranje znanja firme. Kao izvršilac poslovnih procesa usmjerjen na kreiranje, memorisanje, održavanje i distribuiranje znanja informaciona tehnologija igra važnu ulogu u upravljanju znanjem.

## **2.2. Sistemi i infrastruktura za upravljanje znanjem**

Istorijski posmatrano menadžment informacioni sistemi fokusirali su se na prikupljanje, memorisanje, upravljanje i sastavljanje izvještaja o eksplisitnom znanju. Preduzeća danas prepoznaju potrebu integrisanja obje vrste znanja u formalni informacioni sistem. Upravljanje znanjem je sistematsko i aktivno upravljanje idejama, informacijama i znanjem koje posjeduju zaposleni u organizaciji. Vrijekovima je relacija mentor → pripravnik, zbog njene iskustvene prirode, bila spor ali pouzdan način prenosa prečutnog znanja od pojedinca do pojedinca. Kada zaposleni napuštaju organizaciju, oni nose svoje znanje sa sobom. Važan cilj upravljanja znanjem je da se sačuva dragocjeni know-how koji može tako jednostavno i brzo da napusti organizaciju. Sistemi za upravljanje znanjem (KMS – Knowledge Management Systems) koriste se modernim informacionim tehnologijama: Internetom, intranetom, ektranetom, inteligentnim agentima, skladištima podataka i sl. Na slici 2. prikazani su informacioni sistemi i infrastruktura informacione

tehnologije za podršku upravljanju znanjem. Kancelarijski sistemi pomažu distribuciju znanja i koordiniraju tok informacija u organizacijama. Sistemi za obradu znanja podržavaju aktivnosti visokokvalifikovanih radnika znanja i profesionalaca kada oni stvaraju novo znanje i nastoje da ga integrišu u organizaciju. Sistemi za saradnju i podršku grupe podržavaju kreiranje i razmjenu znanja između članova grupe.

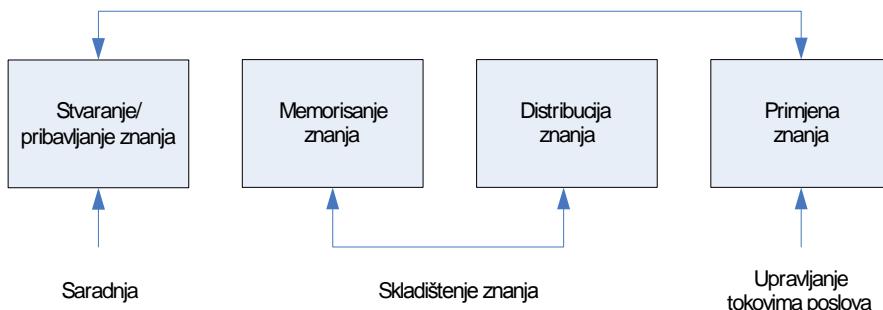
Slika 2. Informacioni sistemi i informacione tehnologije za upravljanje znanjem



Sistemi vještačke inteligencije prikupljaju novo znanje i obezbeđuju organizacijama i menadžerima kodirano znanje kojim ponovo mogu da se koriste ostali zaposleni u organizaciji. Ovakvi sistemi zahtijevaju informacionu tehnologiju koja omogućava obimno korišćenje snažnih procesora, mreža, baza podataka, softvera i Internet alata.

## 2.3. Proces upravljanja znanjem

Upravljanje znanjem predstavlja nezaobilaznu komponentu savremenog menadžmenta. Opšti cilj upravljanja znanjem je povezivanje onih subjekata kojima treba znanje sa izvorima znanja u organizaciji, kao i usklađivanje transfera toga znanja. Konkretni cilj upravljanja znanjem predstavlja proces utvrđivanja i analize raspoloživog znanja kako bi se ispunili postavljeni ciljevi poslovanja organizacije. Upravljanje znanjem podrazumijeva konstantni proces obnove znanja čiji je cilj kontinuirana inovacija i modifikacija postojećeg znanja da bi organizacija mogla da održava korak s dinamičkim tržišnim okruženjem. Proces upravljanja znanjem sastoji se od nekoliko suksesivnih faza: pribavljanje, odnosno kreiranje znanja, memorisanje, distribucija i primjena znanja. U organizaciji kojoj je cilj kontinuirana obnova znanja, tzv. "learning organization" proces suksesivnosti je stalан и цикличан. Ključne faze procesa upravljanja znanjem prikazane su na sljedećoj slici.

**Slika 3. Ključne faze procesa upravljanja znanjem**

U današnje vrijeme organizacije koje žele da postanu ili ostanu tržišni lideri treba da vode računa o sopstvenoj infrastrukturi upravljanja znanjem. Pri tome potreba za novim znanjem treba da bude jedan od strateških prioriteta poslovanja, prepoznat i prihvaćen od najvišeg nivoa menadžmenta. U tom smislu potrebno je izgraditi organizacionu kulturu, te razvijati mehanizme za distribuciju znanja. Nakon stvaranja okvira koji podstiče razmjenu znanja potrebno je analizirati i definisati jaz između raspoloživog i potrebnog znanja, a nakon toga razvijati mehanizme procjene i reprodukcije znanja. U tom smislu organizacije moraju pronaći metode i tehnike otkrivanja, prikupljanja, memorisanja, reprodukcije i dopunjavanja znanja. Krajnji cilj je postizanje sinergijskih efekata kombinacijom procesiranja podataka i informacija uz pomoć informacionih tehnologija s kreativnim i inovativnim sposobnostima svojih zaposlenih. Ovdje se govori o lancu vrijednosti koji podrazumijeva stalnu transformaciju sirovih podataka u informacije i znanje radi donošenja kvalitetnih poslovnih odluka.

## 2.4. Značaj upravljanja znanjem

Konkurentska prednost organizacije zavisi od uspjehnosti upotrebljavanja znanja a naročito od brzine usvajanja inovacija. U žestokoj konkurenčkoj borbi važno je pronaći i zadržati neiskorišćeno znanje u organizaciji i pretvoriti ga u intelektualni kapital. Sistematsko prikupljanje i upotreba znanja radi generisanja novih ideja postiže se stvaranjem odgovarajućeg okruženja u kojem upotreba novih informaciono-komunikacionih tehnologija znatno olakšava savladavanje toga problema. Sposobnost kontinuiranog generisanja novih ideja i stvaranje inovativnih proizvoda karakteristika je uspješnih organizacija za koje inovacija predstavlja dio strategije poslovanja i koje posjeduju odgovarajuću plitku i moderno izgrađenu organizacionu strukturu i menadžment koji podstiče inovacije. Osnov kreativnosti i inovativnosti postiže se i stvaranjem timova od izvršilaca različitih profila, što je preuslov za kreiranje različitih pitanja i generisanje novih ideja. S obzirom na to da se do inovacije, po pravilu, ne dolazi za kratko vrijeme bitno je da menadžment ne očekuje brze rezultate, već da sistematski usmjerava i razvija definisanu politiku te podržava aktivnosti bitne za praktično provođenje upravljanja znanjem.

### **3. Tehnologije sticanja znanja za potrebe sisteme poslovne inteligencije**

Naglašavanje uloge znanja posljedica je značajnih strukturnih promjena u razvoju ekonomije koja se, krajem prošlog vijeka, po svojoj suštini, potpuno mijenja tako da prelaskom iz industrijske u savremenu informatičku ekonomiju, glavni resursi više nisu materijalni, već novi faktor ekonomskih aktivnosti i produktivnosti postaje ekonomija znanja. Prelaz iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja karakteriše nekoliko bitnih činjenica: informacija postaje važan resurs, a informaciona i komunikaciona tehnologija postaju osnovna infrastruktura. Razvojem tih tehnologija znatno se ubrzava poslovanje i skraćuje proizvodni i poslovni ciklus i, što je vrlo bitno, odnos prema proizvodu danas se mijenja u korist potražnje – kupaca.

#### **3.1. Infrastruktura Interneta u elektronskoj dimenziji upravljanja znanjem**

Internet je danas nezaobilazan u svim segmentima poslovanja, a njegovim razvojem stvaraju se nove dimenzije poslovanje savremenih organizacija. Glavne prednosti Interneta kao globalne svjetske komunikacione mreže ogledaju se u savladavanju prostornih ograničenja, ubrzavanju komunikacionih procesa i brzom i efikasnom snabdijevanju relevantnim stručnim i opštim znanjem potrebnim za donošenje poslovnih odluka. Razvojem informacione tehnologije i Interneta dolazi do reorganizovanja kvalitativnih parametara: ideja, inovacija, intelektualnog kapitala i znanja te povezanosti s kupcima zadovoljavanjem njihovih potreba kvalitetnijim proizvodima i uslugama. Savremene informacione tehnologije i Internet povećali su potrebe za znanjem i snagu upravljanja znanjem. Prednosti koje oni daju ogledaju se u jednostavnijoj distribuciji znanja unutar i izvan organizacije. Danas ta tehnologija stvara sredstva koja omogućavaju prikupljanje i skladištenje znanja i stvaranje novih znanja neophodnih za poslovno odlučivanje. Informaciona i komunikaciona tehnologija još ne može zamijeniti vrijednost i potrebu direktnе komunikacije, barem ne kad je u pitanju distribucija iskustvenog znanja, ali može uspješno asistirati u posredovanju i olakšavanju kreiranja mreže zasnovane na znanju. Ova tehnologija, posebno internetska infrastruktura (Web i e-mail), ima naročitu vrijednost za one organizacije koje posluju na udaljenim i različitim geografskim lokalitetima i gdje je onemogućen direktni kontakt i komunikacija između tražilaca znanja i onih koji ga nude tako da ova tehnologija igra ulogu posrednika.

Razvoj Interneta podloga je za razvoj globalnog tržišta znanja na kojem se susreću oni koji znanje nude i oni koji ga kupuju. Informacije danas postaju sve dostupnije, pa se povećava i uticaj pojedinaca na poslovanje organizacija. Znanje pojedinca ima snažan uticaj na preduzetništvo koje se oslanja na znanje. Taj proces nadopunjeno je i Internetom. Donedavno su velike organizacije održavale svoju moć upravljanjem informacijama, u okviru i izvan svojih granica, a danas to čine razmjenom i distribucijom znanja.

Za razliku od drugih roba koje se razmjenjuju na berzama, prednost i karakteristika znanja jeste da je ono obnovljiv izvor te da se ne troši, već, naprotiv, upotrebom njegova vrijednost raste. Internet je sredstvo koje pruža uslugu jednostavne i sveobuhvatne razmjene znanja i oslobađanje vrijednosti i potencijala ljudskih mozgova. Znanje i učenje danas postoje sve više dio organizacione kulture i organizacionih procesa. Procesi,

proizvodi i usluge postaju intenzivni znanjem. Organizacije koje ne upravljaju dobro svojim znanjem su marginalizovane i prijeti im neuspjeh na tržištu i propadanje. Principi nove ekonomije zasnivaju se na sticanju znanja i učenju kako da se upotrijebi i upravlja znanjem. Oštra konkurenca globalizovanog tržišta prisiljava organizacije na odbacivanje uhodanih stereotipa i tradicionalnog načina poslovanja te na stvaranje novog pozitivnog nadahnuća i stvaranje kreativnog radnog okruženja koje potiče njene zaposlene na razmjenu ideja i znanja i stvaranje organizacione kulture koja se bazira na učenju. Moderne organizacije pretvaraju se u tvornice znanja, njihovi zaposleni u radnike znanja, a upravljanje znanjem postaje osnovni organizacioni okvir savremenog poslovanja. Organizacija koja uči prilagođena je kupcima, a karakteriše je kreativnost, intenzivno znanje, visokoobrazovani kadrovi, spremnost i sposobnost menadžmenta i zaposlenih na stalno učenje. Organizacija koja uči treba da razvije strategiju i primjereni sistem vrijednosti da bi mogla, ne samo zadržati postojeće već privući i nove zaposlene koji su vrlo traženi i profesionalci na svom području, a njega ne čine samo visoka i konkurentna lična primanja i paket beneficija, već organizacije treba da stvore stimulativno okruženje u kojem će i pojedinci i cijelo preduzeće neprestano povećavati svoju kreativnost, inovativnost i znanje. Savremena informaciona tehnologija, ekspertni sistemi i Internet direktno omogućavaju bolje upravljanje i bržu distribuciju znanja. Organizacije koje uče u prvi plan stavljaju znanje i zajedničko učenje kao osnov svoje budućnosti. Međutim, kao problem javlja se pitanje stvaranja preduslova i infrastrukture potrebne za upravljanje poslovnim znanjem i za stvaranje organizacije koja uči. Razvoj informaciono-komunikacione tehnologije i inteligentnih sistema upravljanja znanjem omogućava uspješno rješavanje navedenih problema. Veliki podskup upravljanja poslovnim znanjem i prvi korak prema organizaciji koja uči jeste grupa metoda, alata i aplikacija poslovne inteligencije.

## **3.2. Skladište podataka**

Skladište podataka (data warehouse) podrazumijeva skup podataka izolovanih iz operativnih baza i spremljenih u posebne baze. Glavna karakteristika koja determiniše skladište podataka je njegova namjena. U skladištu podataka podaci se prikupljaju i organizuju na način da budu lako dostupni menadžmentu kojima se može koristiti na brz i jednostavan način za potrebe analize poslovanja organizacije i donošenje poslovnih odluka. Skladište podataka predstavlja tematski, odnosno predmetno orientisan, integriran i sadržajno nepromjenljiv i vremenski zavisan skup podataka čiji je cilj podrška pri donošenju odluka.

Predmetna orientisanost podataka znači da se oni organizuju predmetno, odnosno tematski na način da daju informacije o tačno određenim temama u okviru funkcionalnih područja, na primjer u okviru prodaje, nabavke itd., umjesto o tekućim operacijama preduzeća. Suprotno tome operativne baze podataka organizuju se oko poslovnih aplikacija, dakle usmjerene su na tekuće operacije (npr. obrade narudžbi, isporuka i sl.). Integriranost – podaci se prikupljaju u bazu podataka iz različitih izvora i skladište uvijek u istom formatu, te su konzistentni i prikazuju se na dosljedan način.

Vezanost uz vrijeme – svi podaci u skladištu podataka vezani su i identifikuju se uz određeni vremenski period, što znači da imaju istorijski karakter. Za razliku od njih, u operativnim bazama podataka smješteni su samo aktuelni, najsvežiji podaci. Međutim, s gledišta koncepta poslovne inteligencije, sveobuhvatno predviđanje budućih događaja nije moguće provesti bez poznавања istorije istih ili nekih drugih događaja. Iz toga slijedi da iako podaci u skladištu podataka odražavaju prošlost, njihova usmjerenošć je okrenuta budućnosti.

Sadržajna nepromjenjivost – podaci u skladištu su stabilni i kad se jednom memorisu u skladište u pravilu se ne mijenjaju. Time se omogućava da donosilac poslovne odluke bude siguran da će dobiti jednak odgovor nezavisno od vremena ili učestalosti postavljanja upita.

Postupak skladištenja podataka predstavlja kontinuirani proces planiranja, kreiranja i prikupljanja podataka iz različitih izvora te korišćenja, održavanja, upravljanja i stalnog unapređivanja skladišta podataka. Između mnogih koraka u tom kompleksnom kontinuiranom procesu bitno je naglasiti važnost posjedovanja vizije o tome šta se želi postići kreiranjem skladišta podataka. Jedna od uloga skladišta podataka je razvijanje i korišćenje znanja zasnovanog na podacima i informacijama.

Aktivnost skladištenja podataka predstavlja kontinuirani proces, a sama investicija uvođenja skladišta podataka je skupa i dugotrajna. Stoga je prilikom procesa donošenja odluke o kreiranju i implementaciji skladišta podataka potrebno usaglasiti i niz pitanja bitnih za uspostavljanje projekta skladišta. Prije implementacije projekta potrebno je identifikovati poslovni interes za izgradnjom i upotrebotom skladišta podataka za potrebe poslovanja, dogovoriti izvore finansiranja, razviti kriterijume za određivanje poslovne upotrebljivosti skladišta podataka, provesti intervjuisanje korisnika o traženim informacijama, identifikovati izvore podataka za popunjavanja skladišta podataka, odlučiti se za veličinu skladišta podataka, utvrditi vrstu s aspekta sadržaja, odrediti fizičku lokaciju, donijeti odluku o izgradnji ili kupovini skladišta podataka, izabrati najpovoljnije alate i sisteme za upravljanje bazama, rješiti pitanje zapošljavanja itd. Na kraju implementacije slijedi puštanje sistema u rad, trening korisnika radi potpunog iskorištavanja instaliranih alata, upravljanje sistemom skladištenja dodavanjem, modifikovanjem i njegovim razvijanjem.

Glavni cilj skladišta podataka je oslobođanje informacija koje su zarobljene u operacionim bazama podataka i njihovo kombinovanje s informacijama iz ostalih, po pravilu, eksternih izvora podataka. Mnoge organizacije sve više traže dodatne podatke iz eksternih izvora, kao što su npr. podaci o konkurenčiji, demografski podaci, prodajni trendovi i sl. jer kvalitetno donošenje poslovnih odluka zahtijeva pristup raznim izvorima podataka. Uspostavljanjem skladišta podataka operativne baze podataka rasterećuju se složenih upita, pa dolazi do unapređenja njihovih operativnih funkcija. Iz operativnih baza time je uklonjena ogromna količina istorijskih podataka i preseljena u skladište podataka. Informacioni sistem, u tom slučaju, sastoji se od dva dijela, operativnog dijela i skladišta podataka. Budući da se tako lakše kontroliše i restrukturira informacioni sistem postaje efikasniji i efektivniji. Pomoću tehnika otkrivanja znanja skladište podataka osigurava stalno pronaalaženje novih informacija zavisno od novonastalih uslova i zahtjeva. Procesi za generisanje informacija (ekstrakcija, agregacija, analiza, izvještaji itd.) izdvojeni su iz operativnih procesa, što znači da operativni nivo sistema više nije njima opterećen. Skladište podataka postaje mjesto prikupljanja i memorisanja poslovnih podataka i izvor

informacija potrebnih pri poslovnom odlučivanju. Strukturu skladišta podataka čine dva osnovna dijela: podaci i mehanizmi manipulacije tim podacima. Dio skladišta u kojem se nalaze podaci sastoji se od osnovnih podataka i agregiranih višedimenzionalnih podataka, a mehanizme manipulacije predstavljaju procesi ekstrakcije, transformacije i punjenja podataka (ETL), sistem upravljanja podacima, postupci analitičke obrade i prezentacija rezultata.

Osnovna funkcija skladišta podataka je prikupljanje podataka i stvaranje logički integrisanih i predmetno usmjerenih informacija. Treba ga oblikovati tako da se može na jednostavan i brz način prilagođavati svim promjenama i zahtjevima poslovog okruženja. S obzirom na predmetnu usmjerenost podataka, pri modeliranju skladišta primjenjuju se tehnike koje podržavaju predmetnu orientaciju, te osiguravaju dovoljnu prilagodljivost da bi se tokom vremena mogli integrisati i podaci iz mogućih dodatnih izvora. Skladište podataka mora da bude izvor stabilnih podataka, nezavisnih od eventualnih promjena u poslovnim procesima. Iz tog razloga potrebno je koristiti model neosjetljiv na uticaje operativnih procesa koji kreiraju većinu podataka. Oslobođeno operativnih obrada, skladište podataka obezbjeđuje unapređenje procesa generisanja informacija tehnikama otkrivanja znanja obezbjeđuje stalno pronalaženje novih informacija i kreiranja znanja.

U skladište podataka smještaju se podaci iz različitih izvora, najčešće iz transakcionih sistema organizacija. Najopsežniji posao u aktivnostima skladištenja podataka predstavljaju procesi integriranja podataka i organizovanje njihovog sadržaja. Pri tom glavnu ulogu predstavlja skup procesa čiji je zadatak izdvajanje, transformisanje i punjenje ili unošenje podataka iz jednog ili više transakcionih sistema u skladište podataka. Zajednički naziv za te procese je ETL procesi, nastao od prvih slova engleskih riječi extraction, transformation i loading.

Prije početka ETL procesa potrebno je izvršiti pripremne aktivnosti vezane uz reformatiranje, usklajivanje i čišćenje podataka. Izvorne podatke, preuzete iz različitih datoteka i baza podataka, potrebno je unificirati, odnosno prikazati u jedinstvenom formatu u kojem će se podaci koristiti u svim dalnjim fazama obrade. Usklajivanje podataka provodi se da bi se izbjegla redundancija podataka.

Pored toga što se u informacionom sistemu isti podaci mogu pojaviti na više mesta, oni mogu da budu nekonistentni, odnosno da njihove vrijednosti nisu iste na svim mjestima na kojima se pojavljuju. Radi toga potrebno ih je otkriti i uskladiti. Čišćenje kao pripremna aktivnost ETL procesa ima zadatku da ukloni one podatke koji se pojavljuju kao posljedica ranijih grešaka u radu informacionih sistema ili zbog namjernog unošenja netačnih i lažnih podataka u sistem.

Opšta karakteristika standardnih ETL alata je da ako imaju bolje performanse vezane uz procese čišćenja tada im je slabiji kapacitet procesa transformacije i obrnuto. Stoga je prije izbora potrebno poznavati karakteristike podataka koji će se smještati u skladište podataka. Ako se unaprijed zna da će biti mnogo podataka koji zahtijevaju postupak transformacije, tada treba odabrat ETL alate koji su efikasniji za proces transformacije i obrnuto. Proces ekstrakcije podataka potrebno je provoditi na način da pri tome redovni operativni poslovi što manje trpe. Stoga su programi i alati za ekstrakciju oblikovani tako da ETL procese mogu obavljati što efektivnije i brže. Pri tome se kao problem može pojaviti potencijalno visok stepen redundancije podataka u transakcionim sistemima, pa

treba odabratи takav pristup ekstrakciji kojim se zahvataju samo oni podaci kojim ћe se koristiti aplikacije poslovne inteligencije. Podaci u transakcionim sistemima nalaze se u bazama podataka koje obuhvataju kraće vremensko razdoblje te, stoga, nisu dovoljni kao podloga za kvalitetne analize i podršku odlučivanju. Pored njih, dio izvornih podataka koji se obraduje ETL procesima čine i istorijski podaci. Stoga se za procese punjenja skladišta podataka koristi više vrsta ETL programa kao što su programi za inicijalno punjenje, programi za punjenje istorijskih podataka i programi za postupno (inkrementalno) punjenje. Karakteristika programa za inicijalno punjenje skladišta podataka jeste da sadrže rutine za čišćenje i usklađivanje podataka, da bi se iz podataka eliminisale greške. Za istorijske podatke ponekad nije moguće primijeniti postupke čišćenja koji se primjenjuju za tekuće podatke, jer je od vremena nastanka tih podataka do danas možda došlo do različitih promjena u sloganima i formatima podataka. Stoga se za tu kategoriju podataka primjenjuju programi za punjenje istorijskih podataka koji čine nastavak inicijalnog punjenja. Za razliku od tekućih, istorijski podaci su statičkog karaktera i čine samo sadržaj arhivskih datoteka. Treću vrstu predstavljaju programi za inkrementalno punjenje podataka, a aktiviraju se nakon što su prethodna dva programa obavili postupak čišćenja i usklađivanja podataka. Njihova karakteristika je da se pokreću periodično, a predstavljaju stalno aktivan mehanizam punjenja skladišta podataka odgovarajućim sadržajima.

### **3.2.1. Implementacija skladišta podataka u poslovni sistem**

Razvoj i implementacija sistema skladišta podataka zahtijeva dosta vremena i značajna finansijska sredstva. Međutim, kako su danas uspješne organizacije svjesne činjenice da posjedovanje pravih i pravovremenih informacija predstavlja stratešku imovinu, odnosno mogućnost brze reakcije na stanje na tržištu, odlučuju se na korišćenje tehnologije skladišta podataka jer je upravo ona preduslov za brzo i fleksibilno pretraživanje podataka. Jedan od praktičnih pristupa je postepena izgradnja sistema uz sukcesivno nadograđivanje. Ukoliko se primjeni taj pristup, završni korak predstavlja kreiranje troslojnog modela sistema skladištenja podataka. Sam postupak započinje razvojem nekoliko spremišta podataka koja podržavaju troslojnu arhitekturu. Nakon određenog vremena, kad je već razvijen određeni broj spremišta podataka, slijedi izgradnja centralnog skladišta i odvajanje od pojedinih spremišta podataka. Tok postepene izgradnje sistema skladištenja podataka sastoji se od nekoliko faza koje se nadovezuju jedna na drugu na sljedeći način:

1. Utvrđivanje zajedničkih elemenata svih tematskih područja za koje je opravdano da se ugrade u svako lokalno spremište podataka radi osiguravanja integracije svih elemenata u jedinstven model.
2. Razvoj prve pilot aplikacije kojoj se pridružuje prvo spremište podataka. Spremište podataka podijeljeno je na dvije komponente: na mini skladište i na spremište podataka. Mini skladište fizički se memorise kao nezavisna relaciona baza podataka. Komponenta spremišta podataka zahvata podatke iz mini skladišta i nakon obrade puni ih u relacione tabele rezervisane za sumarne podatke.

3. U trećoj fazi slijedi postepeno aktiviranje novih spremišta podataka i razvijanje daljnjih aplikacija potrebnih za zahvatanje potrebnih informacija iz mini skladišta razvijenog s prvim spremištem.
4. U četvrtoj fazi dolazi do odvajanja skladišta podataka. Postepenim prethodnim dodavanjem novih aplikacija mini skladište razvija se u sveobuhvatno centralno skladište podataka koje u potpunosti zadovoljava potrebe svih spremišta podataka za ekstrakcijom informacija. S obzirom na to da sva spremišta podataka zahvataju informacije iz centralnog skladišta podataka, dobijeni podaci su normalizovani i konzistentni. Centralno skladište moguće je premjestiti na posebnu serversku platformu čime se završava proces kreiranja troslojnog modela sistema skladištenja podataka.

Postepena izgradnja i implementacija sistema skladišta podataka predstavlja prihvatljivo rješenje za većinu organizacija s obzirom na to da je moguće vremensko razgraničenje troškova. Uvođenjem i puštanjem u rad ovog sistema završava se veliki posao, međutim, to nije kraj. Naime, implementacijom skladišta podataka i njegovim korišćenjem u praksi, pojaviće se nova pitanja i zadaci s pozitivnim i negativnim predznakom koje treba rješavati. Na primjer, u postupku skladištenja podataka i korišćenja dobijenih informacija, može se pojaviti potreba za podacima koje nije moguće zahvatiti iz postojećih transakcionih sistema. U takvim slučajevima, za nadopunu tim podacima, pojaviće se potreba za nadogradnjom ili modifikacijom sistema za transakcionu obradu podataka ili razvoja sistema namijenjenog za zahvatanje podataka koji nedostaju. Dok tradicionalni projekti započinju sa zahtjevima, a završavaju s podacima, projekti skladištenja podataka startuju s podacima, a završavaju sa zahtjevima.

### **3.2.2. Višedimenzionalni prikaz podataka**

Skladište podataka puni se izvorima podataka unutar organizacije (transakcione baze) i eksternim izvorima podataka. Postupcima ekstrakcije, transformacije i punjenja kojima se zahvataju podaci iz unutarnjih i spoljnih izvora dobijaju se osnovni podaci skladišta. Primjenom sistema za upravljanje podacima dobijaju se agregirani, višedimenzionalni podaci koji različitim analitičkim metodama obrade omogućavaju dobijanje različitih oblika informacija potrebnih menadžerima u procesu donošenja odluka. Najveća prednost dimenzionalne strukture je mogućnost vizualne prezentacije informacija. Povezivanje skladišta podataka s korisničkim interfejsom, uz određivanje načina postavljanja upita i prikaza rezultata upita, omogućeno je menadžerima jednostavno i brzo postavljanje upita kao i odgovarajući prikaz rezultata upita i to prema potrebi u obliku teksta, slike, grafikona i sl. Stoga se u skladištu podataka najčešće koristi dimenzionalna struktura podataka koja se zasniva na elementima relacione baze podataka, odnosno na relacionim tabelama. Vezni element koji objedinjuje sve elemente predstavlja središnja relaciona tabela koja memoriše elemente primarnih šifri svake od relationalnih tabela koje učestvuju u strukturi, te numeričke varijable koje treba da se analiziraju.

Višedimenzionalna struktura podataka pruža velike mogućnosti za otkrivanje mnogih detalja različitim postupcima analitičke obrade kao što su agregacija i detaljizacija ili svrdlanje (drill up, drill down, drill through), unakrsni tabelirani prikaz (cross tabulation),

selekcija, isijecanje, izdvajanje i kombinovanje svih dimenzija, rotacija, odnosno isticanje jedne dimenzijske dok su druge u pozadini (pivoting), prognoziranje, modeliranje, grafičko prikazivanje (charting), statističke analize (trend, klasteri) itd.

Navedene tehnike otkrivanja znanja omogućavaju kontinuirano pronalaženje novih informacija namijenjenih menadžerima, a služe im prvenstveno za strateško, taktičko i operativno donošenje odluka. Uvođenjem koncepta skladištenja podataka, operativne baze prestaju da budu opterećene složenim upitima, pa cijeli informacioni sistem koji se sada sastoji od dva dijela, operativnog i skladišta podataka, postaje efikasniji i lakše se kontroliše i restrukturira.

### **3.3. Otkrivanje znanja rudarenjem podataka (data mining)**

Kontinuirani proces informatizacije društva, zapisivanje podataka, teksta i drugih sadržaja u digitalnom obliku, te stalno memorisanje podataka u baze podataka dovodi do njihovog izuzetno velikog rasta. Istovremeno s rastom baza podataka razvija se i potreba da se velike količine podataka memorisane u njima, analiziraju i vizualiziraju, da bi se došlo do potrebnih podataka, informacija i znanja. Pravi podaci i informacije predstavljaju osnovu za donošenje uspešnih poslovnih odluka. U nastavku teksta opisan je koncept rudarenja podataka koji se primjenjuje na području skladištenja podataka, pretraživanja podataka i otkrivanja znanja u bazama podataka, s naglaskom na poslovni, a manje na tehnički aspekt. Obično se na rudarenje podataka (data mining) gleda kao na finalnu manifestaciju procesa skladištenja podataka. Međutim, danas već dolazi do izdvajanja u potpodručja koja se povezuju na izvore podataka pa se govori o rudarenju teksta (text mining), Web-a (Web mining) ili podataka organizovanih u vremenske serije.

Rudarenjem podataka pronalaze se skriveni trendovi, modeli, zakonitosti i odnosi među podacima. Alati za rudarenje podataka daju odgovore na poslovna pitanja za čija je rješavanja u tradicionalnom pristupu trebalo mnogo više vremena. Oni pretražuju baze podataka tražeći skrivene modele i pronalaze predvidljive informacije koje mogu da promaknu stručnjacima jer "leže" izvan njihovih očekivanja. Primjenom alata za rudarenje podataka moguće je otkriti ranije neprepoznatljive matrice ponašanja, mogu se tačnije i brže predvidjeti budući trendovi i ponašanja, što omogućava poslovnom svijetu donošenje proaktivnih odluka zasnovanih na znanju (knowledge-driven decisions). Razvitak metoda koje se danas koriste u okviru pojma rudarenja podataka započinje sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog vijeka, a od sredine devedesetih godina pojam rudarenje podataka objedinjuje skup metoda i postupaka čiji je zajednički cilj otkrivanje zakonitosti u masi podataka. Tehnike rudarenja podataka rezultat su procesa istraživanja i razvoja statističkih algoritama. Ova evolucija započela je još kad su poslovni podaci prvi puta memorisani u računare, a nastavlja se kontinuirano s unapređenjem pristupa podacima, generisanjem tehnologija koje omogućuju korisnicima navigaciju kroz podatke u realnom vremenu. Proces rudarenja podataka danas je moguće provoditi zato što je potpomognut:

- moćnom multiprocesorskom računarskom tehnologijom,
- tehnologijom za masivno prikupljanje podataka i
- algoritamskim tehnikama za rudarenje podataka.

U evoluciji od poslovnih podataka do poslovnih informacija i znanja, svaki novi korak građen je na prethodnom. Na primjer, dinamični pristup podacima je kritična tačka za svrđanje (drill-through) u aplikacijama za navigaciju podacima, a sposobnost za skladištenje ogromnih baza podataka je kritična za proces rudarenja podataka. Razvojem informacionih sistema memorisanje podataka u baze podataka postalo je relativno jednostavno i jeftino, pa su se nametnula pitanja da li se istorijski podaci sadržani u bazama podataka mogu koristiti za izradu modela procesa koji bi bili osnova za generisanje dosad skrivenih podataka. Zatim, mogu li se na osnovu izrađenih modela procesa analizirati prošla kretanja sistema u cijelini ili poslovnih podataka i iz toga izvući konkretni zaključci? Mogu li se na osnovu modela procesa previdjeti buduća kretanja poslovnog sistema u određenom vremenskom periodu? Širenjem upotrebe baze podataka i novim pristupom dinamičnom istraživanju podataka iz velike količine podataka dolazi se do skrivenih podataka koji su značajni za pribavljanje informacija i otkrivanja znanja zasnovanog na podacima i stvaranja nove poslovne vrijednosti. Danas u mnogim poslovnim područjima, na primjer finansijama, trgovini, marketingu, zdravstvu i slično ili u bilo kojem naučnoistraživačkom području standardni pristup analizi podataka zasniva se na radu analitičara koji obrađuju podatke uz primjenu računarskih programa ili bez njih. S obzirom da količina podataka dramatično raste, danas je bilo kakva obrada podataka bez upotrebe računara i savremenih algoritama obrade potpuno neefikasna i praktički nemoguća. U okviru razvoja informacionih sistema, kao što je ranije napomenuto, prisutna je pojava rasta baza podataka, koja je posljedica kontinuiranog memorisanja podataka u baze podataka. Savremena analiza takvih podataka preduslov je za donošenje kvalitetnih odluka u modernom poslovanju, a isto tako i kvalitetnog naučno-istraživačkog rada. Rezultat analize podataka iz baza podataka je otkrivanje novog znanja. Izraz otkrivanje znanja podrazumijeva cjelokupni proces otkrivanja korisnog znanja iz podataka, a rudarenje podataka je jedan korak u tom procesu. U procesu rudarenja podataka koriste se različite metode, međutim analitička statistika predstavlja temelj svih postupaka otkrivanja znanja. Gledano iz perspektive statistike, postupak rudarenja podataka uz pomoć računara samo je automatizovana istraživačka analiza podataka iz velikih i kompleksnih baza podataka. Uspješnost rudarenja podataka zavisi od izvora podataka i od samog kvaliteta podataka. U organizacijama koje su razvile i koriste se alatima poslovne inteligencije izvori podataka za analize najčešće su skladišta podataka. Međutim, postojanje skladišta podataka ne mora da bude preduslov za proces rudarenja podataka. Kreiranje i izgradnja skladišta podataka najčešće je ogroman posao koji ponekad traje godinama i prepostavlja znatna finansijska sredstva. Stoga kao izvori podataka ponekad služe i druge, izvorne baze podataka u kojima podaci mogu biti nekompletni, ne pojavljuju se na zadovoljavajućem stepenu granulacije ili se može pojaviti nekonzistentnost unutar samih podataka. Izvori podataka ne moraju uвijek da se nalaze u bazama podataka. Podaci mogu da budu i u Excel, ASCII, DBF, tekstualnim i drugim datotekama, a moguće su i kombinacije baza podataka i pomenutih datoteka. Isto tako rudarenje podataka može se primjenjivati i na Web-u i u tekstualnim podacima. Pristup tim podacima razlikuje se od klasičnog pristupa bazama podataka i datotekama u različitim formatima podataka. U zavisnosti od planiranog cilja analize, ponekad je potrebno povezivanje na više izvora podataka da bi se izvukli podaci relevantni za analitički proces. Takvi podaci treba da prođu postupak čišćenja, preprocesiranja i analize relevantnosti atributa.

### **3.3.1. Preprocesiranje podataka**

Metode rudarenja podataka primjenjive su u područjima u kojima se raspolaze s velikom količinom podataka na osnovu kojih se otkrivaju određene veze, pravilnosti i zakonitosti. Za uspješno provođenje procesa rudarenja podataka potrebno je precizno formulisati cilj i problem koji se želi riješiti, a uspješnost rudarenja podataka zavisiće i od kvaliteta raspoloživih podataka. Kad je u pitanju izbor metoda rudarenja podatka, danas na raspolaganju стојi veliki broj različitih metoda. Postoje glavne, opšteprihvaćene metode rudarenja podataka, dok, isto tako, postoji i niz metoda iz ostalih područja koje se ne mogu svrstati u jednu vrstu metoda. Metode koje se najčešće koriste u procesu rudarenja podatka su: regresiona metoda, klasifikacione metode, metode klasterisanja, metode koje se zasnivaju na vještačkim neuronskim mrežama, stabla odlučivanja, genetski algoritmi i dr.

Nakon provedenog postupka rudarenja podataka u kojem dolazi do otkrivanja niza korisnih pravila, da bi se otkrivena pravila mogla uspješno koristiti i interpretirati, potrebno ih je povezati i formalizovati. Znanja otkrivena u procesu rudarenja podataka prezentiraju se u obliku izvještaja ili se formaliziraju i "skladište" u sisteme zasnovane na pravilima. Skladištenje se primjenjuje za ona pravila koja se izražavaju u obliku AKO – ONDA. Neki sistemi, kao npr. neuronske mreže, u mogućnosti su, osim pravila, da prihvate dinamičke modele. Sistemi zasnovani na pravilima (rule based systems) mogu se podijeliti na dva osnovna tipa: tradicionalni ekspertri sistemi i sistemi zasnovani na rasplinutoj (fuzzy) logici. Gledano iz korisničke perspektive, ekspertri sistemi djeluju po principu pitanja i odgovora. Mehanizam odgovora je složen proces koji ulančava niz pravila radi zaključivanja na osnovu odgovora koje mu nudi korisnik. Strukturirano znanje u obliku pravila može se dalje nadopunjavati, odnosno referisati na "tvrdna pravila" već postojeće baze činjenica ekspertnog sistema, čime dolazi do interakcije dijelova ekspertnih sistema i novih pravila dobijenih različitim metodama rudarenja podataka.

### **3.3.2. Područja primjene alata za rudarenje podataka**

Danas već postoji velik broj organizacija koje nude softver za rudarenje podatka, s tim da je manji broj onih koje nude kompletne rješenja za otkrivanje znanja. U današnjim uslovima poslovni procesi generišu ogromne količine podataka, pa baze podataka imaju raspon mjeren u terabajtima (više od 1012 bajtova) podataka, a jaz između mogućnosti prikupljanja podatka i analize podataka stalno se povećava. Unutar te mase podataka skrivaju se informacije od strateškog značaja za poslovne subjekte. Dva kritična faktora bitna za uspješno provođenje rudarenja podataka su pravilno integrисано skladište podataka i dobro poznavanje i razumijevanje procesa poslovanja nad kojim se želi primijeniti postupak rudarenja podataka. Naravno primjena rudarenja podataka podrazumijeva veliko statističko predznanje, a preduzeća obično nemaju dovoljan broj analitičara koji se time bave.

Primjena rudarenja podataka najkorisnija je tamo gdje je stalno prisutna prijetnja viška podataka. Rudarenje podataka danas se primjenjuje na mnogim poslovnim područjima kao što su proizvodnja, telekomunikacije, bankarstvo, finansije, osiguranje, maloprodaja i dr. Situacije u kojima se rudarenje podataka uspješno primjenjuje su npr. zadržavanje potrošača (retention), otkrivanje prevara s kreditnim karticama, sistemi za segmentaciju, ciljanje i pozicioniranje na tržištu (segmentation, targeting, positioning) i sl. Na primjer, finansijska institucija koja je izložena rastućoj konkurenciji zbog internacionalne deregulacije posla, te zbog toga gubi sve veći broj korisnika, rudarenjem podataka po internim transakcionim bazama podataka i ostalim spoljnim izvorima podataka, može da sazna više o razlozima zbog kojih njeni korisnici odlaze konkurenciji. Na osnovu novih informacija i znanja dobijenog postupkom rudarenja podataka može lakše doći do saznanja o načinima za ublažavanje navedenog problema.

## **4. Zaključak**

Postoje jaki i ubjedljivi razlozi za uvođenje menadžmenta znanja u sisteme podrške odlučivanju. Zahvaljujući današnjem kvalitetnom protoku informacija, tehnološkom napretku i konkurentskom pritisku napredne organizacije odmakle su u implementaciji programa menadžmenta znanja. Mnoge organizacije i dalje ne prihvataju ideju o menadžmentu znanja i usredsređuju se na *ad hoc* projekte. Međutim, organizacije koje su okrenute budućnosti uviđaju da strategijski menadžment znanja može da obezbijedi dugoročnu konkurenčku prednost.

## **References**

- 1 Alavi, M. and Leidner, D. (2001): March."Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundation and An Agenda for Research". MIS Quarterly: 107-136
- 2 J. Giarratano and G. Riley. (2005): Expert Systems, Course Technology
- 3 Howson, C. (2008): Successful Business Intelligence: Secrets to Making BI a Killer App. McGraw-Hill
- 4 Laudon, K. C., Laudon, J. P. (2002): Management Information Systems. N.J.: Prentice- Hall, Inc., Upper Saddle River
- 5 Soldić-Aleksić, J. (2001): Inteligentni sistemi za poslovno odlučivanje. Beograd: Ekonomski fakultet
- 6 Turban, E. et al. (2005): Decision Support Systems and Intelligent Systems. N. J.: Pearson Prentice Hall  
<http://www.intranetjournal.com/features/datawarehousing.html>, May 23, 2008  
[www.dwininfocenter.org/gotchas.html](http://www.dwininfocenter.org/gotchas.html), "Data Warehousing Gotchas", March 3, 2008

# Razvoj marketinga odnosa s ciljem povećanja profitabilnosti tržišta osiguranja

**Franjić, Aida**

Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Zenici

**Isaković, Suvad**

Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Zenici

## **SAŽETAK**

Značaj izgradnje i razvijanja dugoročnih odnosa s klijentima istovremeno je prepoznat kako od strane marketinških menadžera tako i marketinških analitičara i teoretičara. Najnovija istraživanja pokazuju kako nisu svi klijenti podjednako važni niti profitabilni za kompaniju te kako je zadržavanje profitabilnih klijenata daleko unosnije nego privlačenje novih, prvenstveno zbog uštede u, ponekad neopravdano visokim, promotivnim troškovima privlačenja klijenata kao i činjenice da su zadovoljni klijenti često spremni platiti i višu cijenu za potpuniju uslugu te usmjeravati sve svoje potrebe i želje prema onim ponuđačima koji najbolje odgovore na njihove zahtjeve. Također, zadovoljni klijenti postaju važan medij besplatne promocije putem usmene preporuke, kao jednog od izvora informacija s najvećim kredibilitetom u uslužnim djelatnostima. U ovakvim okolnostima, marketinški istraživači i praktičari u osiguranju najavljuju novu nadolazeću marketinšku istinu i poslovnu paradigmu «izgradnja i razvijanje dugoročnih odnosa s klijentima», koja, nakon pozitivnih iskustava na tržištu banaka, postaje sve prisutnija i u djelatnosti osiguranja.

**Key Words:** Klijenti, Marketing odnosi, Profitabilnost, Tržište osiguranja

## **1. Uvod**

Jačanje «tržišta kupaca», snažan pritisak na povećanje prodaje i reduciranje troškova poslovanja te oštra konkurentska borba za svakog klijenta, koja se vodi ne samo na razini istovrsnih već i alternativnih djelatnosti, signalizirali su potrebu uvođenja i razvijanja marketing odnosa s klijentima u cilju izgradnje dugoročno profitabilnih odnosa i optimizacije efekata marketing aktivnosti.

Obilje literature posvećene aktuelnim problemima i trendovima porasta ponude i tržišnih pritisaka, primjetnog pada lojalnosti klijenata u uslužnim djelatnostima te zaoštravanja konkurenčije između banaka i osiguravajućih kompanija, uslijed pojave «bankassurance» aktivnosti, kao novih oblika finansijske ponude, svjedoči o nužnosti kreiranja dugoročnih

odnosa s klijentima ne sa aspekta pojedinačnih, izoliranih kupnji, već sa aspekta ukupnih transakcija s klijentima tokom dužeg vremenskog perioda.

Drugim riječima, «market share» kao konvencionalna marketinška mjera uspjeha, koja akcenat stavlja na privlačenje i osvajanje što većeg broja klijenata, postepeno ustupa mjesto novoj mjeri uspjeha, tzv. «customer share». Pri tome se polazi od osnovne pretpostavke da su klijenti na dugi rok profitabilniji te da je za kompaniju mnogo profitabilnije konstantno «izvlačiti» više iz nekolicine «pouzdanih» nego malo iz mase «nepouzdanih» klijenata.

## **2. Marketing odnosi na tržištu osiguranja**

Tradicionalni marketing bio je usmjeren na identifikaciju potreba potencijalnih kupaca i ponudu proizvoda/usluge s ciljem njihovog privlačenja. Tome se i danas pridaje velika pažnja, ali je privlačenje kupaca samo jedna od aktivnosti. Naime, kompanije širom svijeta sve veću pažnju pridaju stvaranju, razvoju i rastu dugoročno profitabilnih odnosa s postojećim kupcima u cilju ostvarenja zajedničkih koristi. Ova nova koncepcija marketinga naziva se marketing odnosa ili relationship marketing. Nastala je kao posljedica brojnih promjena u okruženju vezanih za pojavu novih tehnologija, trendova i promjena u ponašanju kupaca, intenziviranja konkurenčije i, u skladu s tim, novih načina reagovanja i prilagođavanja kompanija.

Jednu od najčešće korištenih definicija marketing odnosa ponudio je Granroos: «Marketing odnosa uključuje identifikaciju, uspostavu, održavanje i unapređivanje ali kad je potrebno i prekidanje odnosa s kupcima i ostalim interesnim stranama (stakeholdersima) u svrhu ostvarivanja dobiti kroz zadovoljenje ciljeva svih uključenih strana što se ostvaruje uzajamnom razmjenom i ispunjenjem očekivanja».

U cilju izgradnje uspješnih strategija zadržavanja klijenata kompanije trebaju projicirati vrijednost pojedinog klijenta tokom određenog vremenskog perioda radije nego se fokusirati na «masu» klijenata. Prema Blattbergu i Deightonu (1996), ulaganje u privlačenje pažnje visokovrijednih klijenata predstavlja pouzdan način da se osigura rast kompanije. Kompanije potom prate takve potencijalne kupce u njihovim zahtjevima do njihove konverzije u klijente, odnosno izgradnje i uspostavljanja međusobnih odnosa. Od tog momenta, otvaraju se šanse za dodatne prodaje i unapređenje odnosa, dok operativni troškovi počinju opadati.

Prema istraživanjima (Hughes, 1991) trošak privlačenja novih klijenata je nekoliko puta veći od troška zadržavanja postojećih. Stoga, umjesto da svoje marketinške napore usmjere na privlačenje novih osiguranika, za osiguravajuće kompanije postaje od vitalne važnosti zadržavanje i povećanje profitabilnosti postojećih osiguranika.

Dakle, marketing odnosa u osiguranju podrazumijeva potpunu fokusiranost kompanijskih napora na aktualne i potencijalne osiguranike, odnosno na zadovoljenje njihovih potreba i želja s ciljem stvaranja dugoročnih odnosa, zasnovanih na višestrukim kontaktima, a ne

na pojedinačnoj kupnji. Na taj način, smatra se, da će zadovoljenje sveukupnih potreba osiguranika rezultirati njihovom većom lojalnošću i, u skladu s tim, većom profitabilnošću na osnovi dugoročnih, višestrukih odnosa. Nadalje, veća profitabilnost rezultat je unakrsne prodaje dodatnih usluga osiguranja kojima se produbljuju odnosi s osiguranicima i potpunije zadovoljavaju njihove potrebe. Na taj način, povećava se plasman i prodaja usluga osiguranja za svaki prodajni odjel, što dovodi do pozitivnih efekata u ekonomiji resursa i smanjenja troškova prodaje osiguravača. To, u konačnici, znači postizanje maksimalnih efekata iz svake pojedinačne interakcije s osiguranikom.

## **2.1. Razlozi za razvijanje marketing odnosa u osiguranju**

Razlozi za razvijanje marketing odnosa u osiguranju su brojni i proizlaze iz specifičnih obilježja usluge osiguranja kao što su neopipljivost, prolaznost, istovremenost proizvodnje i potrošnje te nestandardiziranost usluge, što osiguranicima znatno otežava donošenje odluke o osiguranju. Stoga osiguranici često prosuđuju kvalitetu usluge osiguranja na osnovi imidža i kredibiliteta osiguravača te vlastitih iskustava u odnosima s osiguravačem. Kupovinom usluge osiguranja osiguranici kupuju obećanje osiguravača da će, u slučaju ostvarenja osiguranog rizika, izmiriti osiguraniku svoje obaveze iz ugovora o osiguranju. Svoje varijabilne troškove osiguranici pretvaraju u fiksne i na taj način prenose ekonomske posljedice nastanka štete na osiguravača. Stoga je zdrav odnos, zasnovan na međusobnom povjerenju, osnova na kojoj počiva djelatnost osiguranja.

Nadalje, razloge za sve veću primjenu marketing odnosa u osiguranju možemo naći u sve većoj saturaciji finansijskih tržišta i brisanju granica među pojedinim djelatnostima, gdje je mnogo lakše i profitabilnije graditi tržišni udio prodajom dodatnih usluga vlastitoj bazi klijenata nego preotimanjem od konkurenčije. Jačanje konkurenčije među osiguravačima, ulazak banaka i drugih finansijskih institucija, koje nastoje razviti inovativne načine uklapanja usluga osiguranja u vlastiti miks proizvoda i vlastite kanale distribucije, djeluju na povećanje očekivanja osiguranika. Kao rezultat javlja se potreba za brzim prilagođavanjem načina rada osiguravača promjenama u okruženju te usvajanjem klijentocentričnog pristupa poslovanju, zasnovanog na razvijanju dugoročnih odnosa s osiguranicima.

Ovaj pomak u shvatanju vrijednosti osiguranika, kao najznačajnijeg resursa osiguravača, rezultat je spoznaje da samo jedan manji dio klijenata stvara najveći dio dobiti. Izvori iz literature navode kako je analiza baze klijenata finansijskih institucija pokazala da, u skladu s Paretovim pravilom, 20% klijenata proizvodi 80% profita kompanije. Stoga, umjesto da sve svoje napore usmjere na privlačenje novih osiguranika, za osiguravajuće kompanije postaje od vitalne važnosti povećanje profitabilnosti postojećih osiguranika. Pri tome, nisu svi osiguranici podobni za primjenu marketing odnosa, niti svi osiguranici pokazuju sklonost ovakvom pristupu poslu. Stoga, marketing odnosa zahtijeva detaljnu segmentaciju kako bi se uočili naprofitabilniji i najpotentniji segmenti podobni za razvijanje dugoročnih odnosa na temelju konstantnog uzdizanja nivoa pružene usluge.

## **3. Profitabilnost kao cilj marketing odnosa**

Istraživanja koja su provedena s ciljem da se otkrije koliko je vremenski potrebno vezati klijente kako bi se amortizirali troškovi privlačenja, pokazala su da je taj period, za većinu industrija, godinu pa i više. Pokazalo se da kompanije ne mogu više konstantno privlačiti klijente bez razmišljanja o načinima povećanja njihove vrijednosti i vezivanja klijenata kroz duži vremenski period. Na ovaj način, uzimajući u obzir vrijeme zadržavanja klijenata, moguće je identifikovati koje su strategije privlačenja najprofitabilnije, a koje strategije i aktivnosti kompanije predstavljaju potencijalni gubitak iza kojeg se kriju veliki troškovi privlačenja.

U jednom istraživanju na uzorku od preko 100 uslužnih kompanija Reichheld i Sasser (1990) su potvrdili značaj razvijanja dugoročnih odnosa u cilju povećanja profitabilnosti klijenata. Naime, rezultati su pokazali kako profitabilnost klijenata u uslužnim djelatnostima značajno raste nakon druge i svake slijedeće godine vezanosti za usluge kompanije. Ovi rezultati su potakli mnoge uslužne kompanije da ulože marketinške napore usmjerene na uspostavljanje i jačanje dugoročno isplativih odnosa s klijentima.

Među marketing stručnjacima ustaljeno je mišljenje kako je profitabilnost klijenata moguće povećati na tri načina: povećanjem kupovina proizvoda ili usluga koje klijenti već posjeduju, putem cross-selling aktivnosti te izgradnjom dugoročnih odnosa s klijentima. Dakle, marketing odnosa ima za cilj povećanje vrijednosti klijenata putem povećanja prodaje, učestalosti kupovine ili vremenskog perioda kupovine.

Privlačenje novih klijenata iziskuje mnogo vremena, truda i novca. Prilikom prve prodaje kompanije moraju ulagati mnoge napore u izgradnji povjerenja kako bi obezbijedile ponovne kupnje. Sa stalnim, dugoročnim klijentima, odnosi povjerenja već su izgrađeni te kompanije svoje napore fokusiraju na održavanje povjerenja obezbjeđujući kontinuitet u kvaliteti usluge. Kompanije profitiraju iz tih odnosa na osnovi kupnji koje se ponavljaju što vodi povećanju dobiti kroz smanjenje troškova opsluživanja zadovoljnih klijenata. Ova tehniku «marketing odnosa» zasniva se na jednom od najvažnijih pravila marketinga: «aktuelni klijenti su najbolji potencijal budućih prodaja». Brojna istraživanja pokazuju kako trošak opsluživanja zadovoljnih klijenata predstavlja 25% troška potrebnog da se privuku novi te da se zadržavanje postojećih klijenata ostvaruje promptnim ispunjenjem njihovih zahtjeva.

Segmentacija i analiza postojeće baze klijenata marketing menadžerima otkriva informacije o karakteristikama pojedinih klijenata i mogućim trendovima upravljanja njihovom vrijednošću. Iako najvređniji segmenti klijenata mogu zahtijevati veće početne troškove uspostavljanja odnosa ove marketinške investicije će se višestruko kompenzirati u dužem vremenskom periodu. Za visoko potentne klijente kompanije moraju razvijati strategije za izgradnju lojalnosti, produžavajući vrijeme vezanosti klijenata za proizvode ili usluge kompanije. Ove klijente je neophodno diferencirati od klijenata manje vrijednosti, koji kupuju u kraćem vremenskom periodu manju količinu proizvoda ili usluga. Na taj način, kompanija može izbjegći rasipanje resursa na razvijanje onih klijenata koji nikada neće rasti što umanjuje vrijednost ukupne baze klijenata. Poznato je Paretovo pravilo 80/20 koje kaže da vrhunskih 20% kupaca može stvoriti i do 80% profita kompanije. U literaturi, ovo pravilo se sve više mijenja u pravilo 80/20/30, čime se želi izraziti smisao

da 20% vrhunskih kupaca stvara 80% profita kompanije, polovica čega se gubi usluživanjem donjih 30% neprofitabilnih kupaca.

Klijenti koji su trenutno identifikovani kao klijenti male vrijednosti zbog nižih prihoda koje kompanija ostvaruje po osnovu prodaje proizvoda ili usluga tim klijentima, sofisticiranim pristupom segmentaciji, koji uzima u obzir frekvenciju i vremenski period kupovanja, mogu se pokazati kao izuzetno vrijedni klijenti koji kupuju proizvode ili usluge u dužem vremenskom periodu.

Kako su troškovi privlačenja novih klijenata nekoliko puta viši od troškova zadržavanja i razvijanja postojećih, marketing menadžeri treba da fokusiraju svoje napore na zadržavanje onih klijenata sa najvećom potencijalnom vrijednošću. To su ne samo oni klijenti koji trenutno ostvaruju najveće kupovine već i oni klijenti sa skromnijim kupovinama, ali koji su lojalni te manje cjenovno osjetljivi i stoga profitabilni na duži vremenski period. Budući da će i ovi klijenti vremenom napustiti kompaniju, bilo zbog prestanka potrebe za proizvodom ili uslugom ili eventualnog kasnijeg nezadovoljstva, kompanije istovremeno sa fokusiranjem na zadržavanje klijenata, moraju razvijati profitabilne strategije privlačenja novih klijenata i osvježavanja postojeće baze klijenata.

«Profitabilan klijent je osoba, kućanstvo ili tvrtka koji tijekom vremena uvjetuju priljev dohotka koji do zadovoljavajuće mјere premašuje tok troškova privlačenja, prodaje i usluživanja kupaca». Da bi postigla željenu razinu profitabilnosti osiguravajuća kompanija mora znati kvantificirati najprije troškove opsluživanja klijenata u određenom vremenskom periodu, a potom prihode po osnovu svih odnosa sa klijentom tokom tog razdoblja.

Rezultat analize profitabilnosti pokazat će zašto su neki osiguranici profitabilniji od drugih te pomoći osiguravaču u razvoju novih usluga i prilagođavanju postojećih usluga pojedinom klijentu ili određenim tržišnim segmentima ovisno o profilu rizika ili sredini u kojoj djeluju.

Profitabilnost osiguranika nije jedino mjerilo vrijednosti tog osiguranika. Naime, osiguranik može imati određeni potencijal kupovanja profitabilnih osiguravajućih usluga u budućnosti ili biti izvjesna referenca za profitabilnije kupce od njega samoga. Stoga se kao mnogo objektivnija i složenija mјera vrijednosti osiguranika koristi tzv. customer lifetime value (CLV), kao vrijednost klijenta tokom cijelokupnog životnog vijeka. Customer lifetime model nastoji predvidjeti profitabilnost pojedinog osiguranika u dužem vremenskom periodu.

Pojednostavljena formula za izračunavanje customer lifetime value (CLV) glasi:

$$CLV = \text{količina kupovine} \times \text{učestalost} \times \text{vremenski period kupovine}$$

U skladu sa ovim modelom, cilj marketing odnosa je povećati frekvenciju i vremenski period kupovine. Ovaj model nastoji izračunati sadašnju vrijednost budućih prihoda koje kompanija očekuje da će ostvariti prodajom usluga osiguranja određenom osiguraniku.

Značaj analize profitabilnosti i CLV modela je u tome što bez znanja o vrijednosti i profitabilnosti pojedinih osiguranika nije moguće utvrditi optimalne marketinške napore.

## **4. Zaključak**

Za razliku od ranijih etapa marketinga, kada su klijenti bili isključivo "mete" marketinških aktivnosti, savremeni marketing, uobičen u koncept "marketing odnosa", zahtijeva drugačiji pogled na klijente. Poslujući u skladu sa vrijednostima tradicionalnog marketinga kompanije troše značajno vrijeme i resurse na privlačenje novih klijenata. U sklopu savremenog marketinga ovaj cilj je sekundaran u odnosu na cilj i značaj zadržavanja i razvijanja odnosa s postojećim klijentima. Tako se tradicionalna marketing koncepcija nalazi pod uticajem novih trendova unutar kojih kompanije sve veću pažnju usmjeravaju ka uspostavljanju i jačanju dugoročnih odnosa s klijentima. Temeljni pojmovi "kupac" i "proces razmjene" postepeno isčezačavaju iz marketinške literature i poslovнog vokabulara savremenih kompanija, a sve više dominiraju pojmovi "klijenti" i "partnerski odnosi".

Savremeni trendovi idu u korist razvijanja i uspostavljanja integriranih finansijskih tržišta i izgradnje koncepcije finansijskih supermarketa na kojima se klijentima na jednom mjestu nudi više vrsta finansijskih usluga putem organizacije maloprodaje onih usluga koje se tradicionalno nisu mogle ponuditi u matičnim kompanijama. Navedeni trendovi inovacija i diversifikacije u politici kanala distribucije na finansijskim tržištima rezultat su politike poslovanja usmjerena na klijente i sve većih konkurenčnih pritisaka koji nameću zahtjeve za kreativnošću u uspostavljanju i razvijanju dugoročnih odnosa na temeljima potpunijeg zadovoljenja potreba klijenata

## **Literatura**

1. Cindy Claycomb, Charles L. Martin (2001): Building customer relationships: an inventory of service providers objectives and practices, *Marketing Intelligence & Planning*, <http://www.emeraldinsight.com/>
2. Jillian Dawes, Stephen Swailes (1999): Retention Sans Frontieres: Issues for financial service retailers, *International Journal of Bank Marketing*, <http://www.emeraldinsight.com/>
3. Marija Tomašević-Lišanin (2004): Upravljanje odnosima s kupcima u finansijskim institucijama, Tržište, 1/2, p. 19
4. Philip Kotler (2001): Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola, Zagreb, Mate, p. 52

# GLOBALIZACIJA I DIREKTNE STRANE INVESTICIJE U BiH

**Bejić, Jozo**

Federalno Ministerstvo Razvoja Preduzetništva i Obrta – FMRPO

**Petković, Darko**

Univerzitet u Zenici, Mašinski fakultet

**Serdarević, Nino**

Univerzitet u Zenici, Ekonomski fakultet

## SAŽETAK

Jedna od bitnih karakteristika svjetske privrede u posljednja tri desetljeća je povećani obujam stranih ulaganja. Kapital se kretao u različitim formama, od direktnih stranih investicija do klasičnog pozajmljivanja na međunarodnom finansijskom tržištu. Najveći dio ovih transakcija odvijao se među razvijenim zemljama, no ipak treba istaći kako se dio ovog kapitala slijevao i u zemlje u razvoju. Kriza dugova početkom osamdesetih godina pokazala je da su sve zemlje koje su slijedile model razvoja baziran na korištenju stranog kapitala, ne kreditnog karaktera, imale veoma brz tempo tehnološkog razvoja. Ovim radom daju se osnovne postavke o direktnim stranim investicijama kroz slijedeća poglavљa: povijesni razvoj, način nastanka i podjelu direktnih stranih investicija, motivi za ulaganje, koristi od direktnih stranih investicija, transnacionalne kompanije kao glavni nosioci direktnih stranih investicija i globalizacije. Na kraju je dat kratak osvrt na priliv direktnih stranih ulaganja u Bosnu i Hercegovinu u posljednjih deset godina.

**Ključne riječi:** konglomeratne direktnе investicije, green field operacije, majority acquisition, merger

## 1. Direktne strane investicije – definiranje pojma

Pod direktnim stranim investicijama podrazumijevamo takav oblik ulaganja kod koga ulagač osigurava pravo svojine, kontrole i upravljanja nad firmom u koju su uložena sredstva radi ostvarivanja nekog dugoročnog ekonomskog interesa. Preko ovog oblika ulaganja strani ulagač osigurava svoj aktivni odnos u radu i poslovanju firmi u koju su sredstva uložena. Interesantno je navesti i američko shvaćanje direktnih stranih investicija gdje se pod ovim pojmom podrazumijeva ulaganje u poduzeća sa sjedištem u SAD pri čemu strano ulaganje prelazi 10%. Isto tako, pod direktnim ulaganjem američkih firmi u inozemstvu smatraju se ona ulaganja u kojima američki investitori posjeduje

najmanje 25% kapitala, čime odlučujuće mogu djelovati na donošenje odluka u firmi u koju je uložen njihov kapital.<sup>44</sup> Prema OECD-u pod direktnim stranim ulaganjem podrazumijeva se takav vid ulaganja kod kojeg strani investitor posjeduje 10% ili više običnih akcija s pravom glasa ili manje od 10%, ako strani investitor na taj način osigurava odlučujuće pravo uprave nad poduzećem. Analizirajući navedene kao i druge definicije koje se bave stranim ulaganjima može se konstatirati da sve definicije na prvo mjesto stavljuju kontrolnu funkciju u poslovanju zajedničkog poduhvata, a zatim dolazi interes za reguliranje vlasničkih prava na odgovarajućem dijelu tog zajedničkog poduhvata. Na strane investicije ne treba gledati samo sa stanovišta finansijskih transakcija, jer direktnе strane investicije podrazumijevaju osim transfera kapitala i transfer u zemlju domaćina novih tehnoloških procesa, organizacionih sposobnosti, menadžmenta itd. Da bi jedna zemlja uspjela privući strani kapital mora prethodno stvoriti povoljnu investicijsku klimu. Prema određenim istraživanjima investicijska klima postoji ako:

1. vladaju stabilni uvjeti privređivanja, odnosno ako je moguće privređivati s velikim stupnjem izvjesnosti,
2. postoji politička i socijalna stabilnost,
3. Vlada ima pozitivne stavove prema inozemnim investicijama,
4. postoji povoljan vanjsko trgovinski, carinski i devizni tretman zajedničkih ulaganja i ako je omogućena repatriacija uloženih sredstava i dobiti,
5. postoje prethodna ulaganja koja su razvila infrastrukturu uključivši komunikaciju i energetiku,
6. postoji raspoloživa radna snaga, pouzdana i obučena, a omogućen je pristup sirovinama i drugim domaćim izvorima opskrbe,
7. postoji razumijevanje za interes inozemnog ulagača u pogledu podizanja projektirane rentabilnosti i razumnog profita.

Tri su najčešća načina nastanka direktnih stranih investicija :

- Green field operacije - predstavljaju gradnju potpuno novog pogona na stranom tržištu.
- Majority aquisition - predstavlja preuzimanje strane firme kroz kupovinu većinskog paketa akcija.
- Merger (fusion) - predstavlja spajanje partnera.

M&S (spajanje i kupovina) danas predstavlja dominantan oblik kretanja direktnih stranih investicija. Ovaj vid investicija posebno je prisutan među razvijenim zemljama na koje, u kupovnom dijelu, otpada 90%, a na prodajnom 85%. Dominantnu ulogu gledano po zemljama ima SAD, Velika Britanija te Njemačka. Važno je istaći kako Japan kao značajan investitor nakon 1994.g. veliku pažnju poklanja upravo ovom vidu investicija, što je veliko iznenadenje, ako se zna za tradicionalno japansko osvajanje tržišta green field investicijama. Zemlje u razvoju se u ovom pogledu, uglavnom, pojavljuju kao prodavači svojih kompanija i to uglavnom kroz sve intenzivnije procese privatizacije. U tom pogledu posebno se ističu zemlje Latinske Amerike (do 1992.g.), kao i zemlje

centralne i istočne Evrope te jednog dijela Azije nakon 1992.g.. Sektorski gledano najveći dio ovih poslova odvija se u sekundarnom sektoru (posebno u kemijskoj i automobilskoj industriji), a zatim slijede primarni i tercijarni sektor (bankarstvo, i financije, osiguranje i itd.). M&A su u periodu 1997-1999.g. u ukupnim stranim direktnim investicijama u zapadnoj evropi i ali i ukupnim direktnim stranim investicijama u svijetu učestvovale sa skoro 80%. Ovaj podatak ilustrira dominantnu ulogu M&A investicija u periodu nakon 1995. godine.

## **2. Povijesni razvoj stranih ulaganja**

Bitan element, potreban za razumijevanje povijesti direktnih stranih investicija, je međunarodna trgovina čije porijeklo možemo početi pratiti još od doba Mezopotamije. Trgovalo se svim i svačim, (začinima, srebrom, vunom i sl.). Sve do 16 vijeka trgovina se nije bitno mijenjala. U to vrijeme počinju da se stvaraju prave trgovine koje se proširuju po čitavoj Europi. Te radnje (trgovačka poduzeća) se otvaraju u svim većim trgovačkim centrima tog vremena. Istovremeno se stvaraju, usporedo s trgovačkim, i internacionalni finansijski centri koji, nužno, prate razvoj trgovine. Počeci modernih poduzeća leže u 19. stoljeću. Industrijska revolucija je izuzetno unaprijedila i ubrzala taj razvoj. Povećavaju se kapaciteti poduzeća, stvara se nova organizacija te se snažnije izlazi na svjetsko tržište, ne samo prodajom gotovih proizvoda već i nabavkom povoljnijih repromaterijala. Svemu doprinosi razvoj transporta i ostalih sredstava komunikacije. Tehničke i pravne mogućnosti koje su se nalazile pred poduzećima dovele su do bržeg stvaranja multinacionalnih poduzeća. Ona će u vremenu koje dolazi postati lokomotiva koja će snažno naprijed povoći svjetska ulaganja. U tom periodu investira se na stranom tržištu, prvenstveno u trgovačka poduzeća, s ciljem povoljnijeg nabavljanja sirovina, kao i plasmana gotovih proizvoda. Ipak je to bio period značajnijeg portfelja investiranja, čemu ide u prilog podatak da je 90% investicija došlo od strane banaka i privatnih lica koji su iznajmljivali kapital, a samo 10% su bile direktnе strane investicije.

Investicije su se između dva svjetska rata stalno povećavale. Multinacionalna poduzeća su snažnije počela investirati u naftne izvore posebno u kolonijama i protektoratima. Isto tako snažno su se počele razvijati multinacionalna poduzeća u oblasti: elektroindustrije, kemije, umjetne svile kao i industrije automobila. Sve to dovelo je i do snažnijeg protoka kapitala koji se, uglavnom, odvija u obliku portfelja investicija. Uz Veliku Britaniju snažno se razvijaju američka ulaganja koja su posljedica bržeg razvoja, tehnički sve bolje osposobljene privrede. Ovo se može dokumentirati činjenicom da su četiri petine američkih multinacionalnih poduzeća, dvadesetih i tridesetih godina 19. stoljeća, već čvrsto zauzele svoje mjesto na europskom i kanadskom tržištu. Period nakon sedamdesetih godina karakterizira jačanje europskih multinacionalnih kompanija te njihovo snažnije investiranje u svijetu. Od 7.300 multinacionalnih kompanija koje su investirale u svjetsku privredu njih 4.000 imalo je sjedište u E.E.Z., a oko 2.500 poduzeća je dolazilo iz SAD.<sup>45</sup> Početak osamdesetih godina karakterizira značajnija uloga multinacionalnih kompanija u zemlje u razvoju, posebno u Meksiku, te niz istočnoazijskih

zemalja. Osnovni motiv bila je jeftina, ali za prilike u tim zemljama, dobro motivirana radna snaga.

Posebno se u ovom smislu ističe tzv. "montažna industrija", a u okviru nje elektronika. Ovakva ulaganja su ubrzala razvoj jednog dijela istočnoazijskih zemalja u razvoju, posebno Južne koreje, Tajvana, Singapura i Hong Konga. Navedene zemlje su zahvaljujući direktnim stranim ulaganjima koje su u njih došle tijekom 1982. godine udvostručile svoj izvoz u SAD, dok se njihov izvoz u Francusku učetverostručio. U periodu između osamdesetih i devedesetih godina direktnе strane investicije pojačano ulaze u Maleziju, Tajland i Kinu ubrzavajući na taj način njihov razvoj posebno u radno-intenzivnim industrijama. Osnažene i već dovoljno razvijene neke od zemalja u razvoju pojavljuju se i kao značajni svjetski ulagači. U tom smislu interesantan je primjer Taiwana koji je tijekom 1991. godine bio najveći investitor u Maleziji. Sve ide u prilog tadašnje riješenosti navedenih zemalja da se otvore direktnim stranim investicijama, pruže im odgovarajući ambijent te prispjele investicije iskoriste za brži privredni razvoj. Rezultat tog razvoja je i značajan nivo direktnih investicija koje iz navedenih zemalja sada dolaze u SAD i Europu, posebno u zemlje u tranziciji. Iz ovoga kratkog prikaza evidentno je da su počeci investiranja vezani za početke svjetske trgovine, a da se pravi razvoj stranih ulaganja vezuje za početke moderne industrije.

Razmah direktnih stranih investicija dešava se od početka osamdesetih godina, a očituje se početkom ulaganja značajnih sredstava u jedan dio zemalja u razvoju.

### **3. Direktne strane investicije u BiH**

Opredjeljenje za „otvaranje vrata“ ulaganju stranog kapitala od suštinske je važnosti za BiH. Upravo su strana ulaganja omogućila bržu obnovu i izgradnju ratom porušene zemlje. Stranim kapitalom se mora poticati rekonstruiranje i preorientiranje onih industrijskih grana s kojima je BiH uspješno istupala na svjetskom tržištu. Ulaganjem stranog kapitala trebalo bi da se ubrza i proces transformiranja dosadašnjih društvenih u privatne svojinske oblike. A to bi opet u konačnici trebalo imati odraza na brže konstituiranje tržišta novca i kapitala, a naročito tržišta dionica. Stranim ulaganjima bi se mogla ublažiti izuzetno visoka stopa nezaposlenosti, posebice visokokvalificirane radne snage. Prvi korak u stvaranju ambijenta za privlačenje direktnih stranih investicija Bosna i Hercegovina je učinila donošenjem Zakona o politici direktnih stranih ulaganja u BiH. Prema članu 2. tog Zakona, pod direktnim stranim ulaganjima podrazumijeva se stjecanje, stvaranje ili proširenje bilo kojeg poslovnog poduhvata ili bilo koje aktivnosti koja ima za ishod omogućavanje jednom ili više stranih ulagača stjecanje ili povećanje kontrole nad nekom kompanijom koja pod svojom kontrolom obavlja industrijske, poljoprivredne, komercijalne i finansijske poslove i poslove vezane za nekretnine, usluge ili druge aktivnosti ili da omogući proširenje poduzeća koje je već pod kontrolom stranog ulagača. "Strana kontrola" znači: svako učešće više od 10% kapitala ili glasačkih prava čiji su izravni nositelji strani ulagači ili neko domaće pravno lice.<sup>46</sup> Brojna birokratska

ograničenja negativno utječu na priliv direktnih stranih investicija, ali se u zadnje vrijeme i na tom polju počinju dešavati određene promjene. BiH kao i većina zemalja nudi poticaje za strana ulaganja. Radi se o tome da su direktna strana ulaganja u prvih pet godina oslobođene plaćanja poreza na dobit. Svakako da porezne olakšice nisu dovoljne stranim ulagačima. BiH treba osigurati dobru temeljnu infrastrukturu, povezanost privrede s drugim zemljama (ugovor o slobodnoj trgovini), političku stabilnost i zakonodavstvo zemlje, te stabilnost poreznog sistema. U narednih nekoliko tabela dat ćemo statistički prikaz ulaska direktnih stranih investicija u BiH u zadnjih trinaest godina prema podacima: Centralne banke BiH, Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH i Agencije za promociju stranih ulaganja BiH.

### **3.1. Zakonski i formalni aspekti**

Na osnovu podataka Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH u periodu od svibnja 1994.do 31.12.2008.godine u BiH je uložen kapital stranih investitora iz 90 zemalja svijeta. Na osnovu toga je registrirano 12.095 Ugovora (akata), o direktnim stranim ulaganjima u skladu sa Zakonom o politici direktnih stranih ulaganja u BiH<sup>47</sup> i drugim zakonskim propisima, u vrijednosti od 7,06 milijardi KM, ili 9,0 % više u odnosu na stanje 31.12.2007.godine. U navedenom periodu strani kapital u BiH iz 29 država koji prelazi vrijednost od 10 milijuna KM iznosi 99,1% od vrijednosti ukupnih stranih ulaganja u BiH.

Najznačajnija ulaganja odnose se na sljedećih 10 zemalja:

Tablica 1. Zemlje-najznačajniji ulagači u BiH

1.Srbija	1,6 milijardi KM (22,7%);
2.Austrija	963,5 miliona KM (13,6%);
3.Hrvatska	852,8 miliona KM (12,1%);
4.Slovenija	801,1 miliona KM (11,3%);
5.Švicarska	526,0 miliona KM ( 7,5%);
6.Litva	493,7 miliona KM ( 7,0%);
7.Rusija	391,5 miliona KM ( 5,5%);
8.Njemačka	290,1 miliona KM ( 4,1%);
9.Italija	194,5 miliona KM ( 2,8%);
10.Nizozemska	145,0 miliona KM ( 2,1%)

Registrirani strani kapital pretežno se odnosi na ulaganja u oblast proizvodnje i to u visini od 3,27 milijardi KM.<sup>48</sup> U tablici 2. predstavljena su registrirana direktna strana ulaganja u BiH od polovice 1994. godine do kraja 2008. godine.

Tablica 2. Direktna strana ulaganja od 1994. do 2008

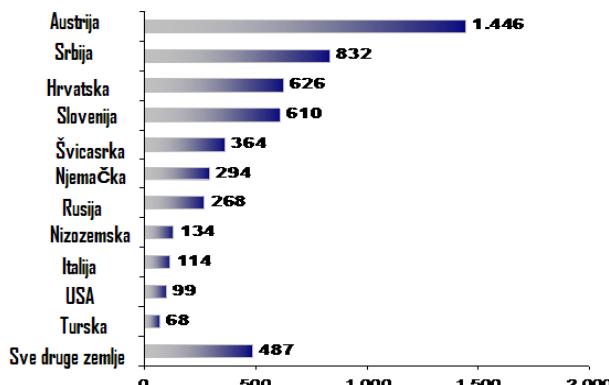
Maj 1994. do 31.12.1997.	83.330	1,2
--------------------------	--------	-----

I-XII 1998.	117.436	1,7
I-XII 1999.	324.533	4,6
I - XII 2000.	310.098	4,4
I-XII 2001.	274.198	3,9
I - XII 2002.	604.319	8,6
I - XII 2003.	330.812	4,7
I - XII 2004.	1.209.348	17,1
I-XII 2005.	474.752	6,7
I - XII 2006.	356.815	5,0
I - XII 2007.	2.393.804	33,9
I - XII 2008.	577.792	8,2
<b>U K U P N O :</b>	<b>7.057.237</b>	<b>100,0</b>

Nepovjerenje stranih ulagača najvidljivije je i ujedno, sasvim opravdano, u prvim godinama porača. Prvi znakovitiji potez stranih ulagača je 2002. godine, a povoljnju klimu za ulagače imala je i 2004. godina. Iako je bilo logično da se trend rasta stranih ulaganja nastavi, on u slijedećim godinama pada. Nesumnjivo, da je tome doprinijelo turbulentno političko okruženje koje itekako ima utjecaj na finansijsko tržište, koje na razini entiteta još uvijek funkcioniра kao uostalom i sve drugo-nejedinstveno. Obećavajuća, pa čak i na razini političkih dogovora, bila je 2007. godina, ulagači su smjeli nego ikad dotad krenuli na bosanskohercegovačko tržište. Već 2008. zatišje je koje je najavilo „recesijsku buru“, čije ćemo posljedice i na planu stranih ulaganja tek osjetiti.

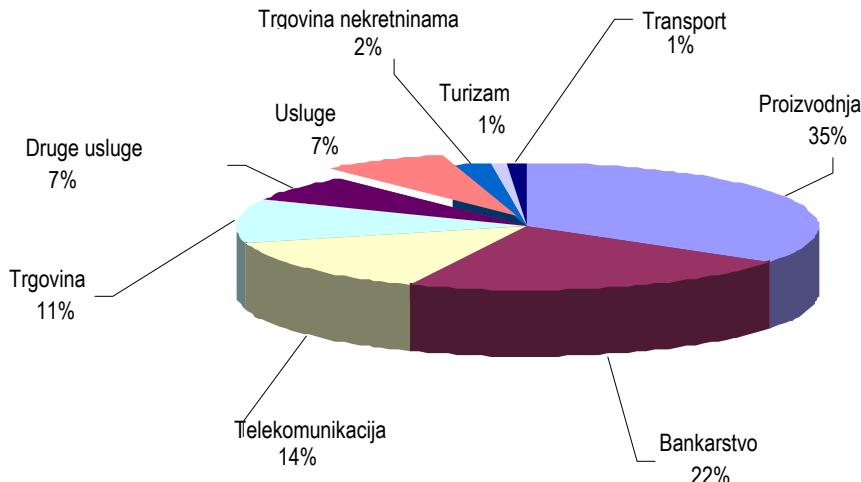
### **3.2. Pregled ulaganja u periodu od 1994. do 2008.**

U slijedećem grafičkom prikazu pokazat ćemo zemlje investitore u BiH koji su u periodu od svibnja 1994. godine do prosinca 2008. godine uložile ukupno 5.3 milijuna eura.



Grafički prilaz br. 1 Najveći investitori u BiH, Izvor: CBBiH, MVTEO, FIPA

Od svibnja 1994. do prosinca 2008. godine, najviše investicija došlo je iz kompanija Austrije 27.1%, Srbije 15.6%, Hrvatske 11.7%, Slovenije 11.4%, Švicarske 6.8%, Njemačke 5.5%, Rusije 5%, Nizozemske 2.5%, Italije 2.1%, SAD-a 1.9%, Turske 1.3%, i drugih zemalja 9.1%.



Grafički prikaz br.2. SDU u BiH po sektorima; Izvor: CBBiH, MVTEO, FIPA

Investicije u proizvodnji participiraju s 35% u odnosu na ukupan iznos investicija. Investicije u telekomunikacije, transport, turizam i usluge bilježe stalni porast. Važno je naglasiti da su za sektor nekretnina uvedeni međunarodni standardi, u cilju jačeg privlačenja novih investicija.<sup>49</sup> Ukupan iznos SDU u BiH je 5.3 milijuna €. U 2007. godini primljeno je 1.63 milijuna € što predstavlja rekord u dosadašnjem periodu (u zadnjih 13 godina), i to uglavnom zahvaljujući privatizaciji RS Telecom-a. U 2008. godini SDU priliv bio je 701 milijun €. Najznačajnije za istaći je da je priliv Greenfield investicija u porastu. Postignuta razina direktnih stranih ulaganja se može smatrati zadovoljavajućim, posebno uzimajući u obzir njegovu pozitivnu strukturu, odnosno pretežna ulaganja u proizvodne djelatnosti (49 posto), a potom trgovinu (25 posto), usluge (13 posto), bankarski sektor (8 posto), te visoko učešće grenfield investicija. Iako je elektroenergetski sektor ono najzanimljivije što BiH može ponuditi inozemnom kapitalu, vlasnička organizacija tog najmonolitnijeg entiteta u zemlji je u opasnosti da znatno reducira svoj strateški i ekonomski značaj. U prvom slučaju zato što udara temelje teritorijalnom razgraničenju, a u drugom što postoji mogućnost iskrivljena smisla privatizacije uopće. Privatizacija tog sektora ima smisla jedino ako vodi ukidanju monopolja i smanjenja cijene električne

energije.<sup>50</sup> U slijedećem grafičkom prikazu br.4 prikazat ćemo inozemne kompanije koje su u Bosnu i Hercegovinu uložile više od 100 milijuna KM u periodu od svibnja 2004. do kraja 2008. godine. Vidimo da se struktura ulaganja u tom finansijskom obujmu bitno razlikuje od one koja je predstavljena u tablici 3. Točnije, velike strane kompanije uložile su svoj novac u svjetske najprofitabilnije gospodarske grane, poput banaka i telekomunikacija.

## **4. ZAKLJUČAK**

Navedene informacije ukazuju na to da postoji prostor za investiranje u BiH, ali da se promociji investiranja i stvaranju uvjeta za investiranje mora pristupiti mnogo agresivnije, a najbolji način je kroz efikasnije provođenje scenarija reformi. FIPA je u 2008. godini napravila hvale vrijedan potez. Uspješno je realizirala veći broj važnih projektata i događaja među kojima i Crans Montana Forum, koji je predstavljao jedan od najvažnijih političko-ekonomskih događaja u u našoj zemlji, te izdavanje novog promotivnog filma i spotova „Enjoy Business Bosnia and Herzegovina“. Svjetskoj javnosti je tako uspješno promovirana BiH. Pokazano je da BiH nudi povoljno okruženje za sigurno i uspješno poslovanje, kao i širok spektar mogućnosti za ulaganje u različite, kako industrijske tako i uslužne djelatnosti, kvalitetnu i kvalificiranu radnu snagu, ističući da se radi o zemlji koja je otvorena za strana ulaganja, uvođenje i primjenu novih tehnologija, te da predstavlja idealnu destinaciju sa koje se može izaći na nova tržišta.

Ono što osigurava priliv SDI u jednoj zemlji svakako je: politička stabilnost, sigurnost i ekonomski progres. Vrlo važna komponenta za zemlju koja očekuje ulagače, jest njezin imidž u svijetu. Bosni i Hercegovini koja nosi hipoteku proteklog rata, puno je teže ostaviti željeni dojam. Političke turbulencije u BiH, nužno se odražavaju na poteze ulagača. Politika je svakako prethodnica ekonomskom rastu i razvoju, pogotovo u zemlji koja još uvijek nema jasno riješeno Ustavno pitanje, na čijim osnovama sve počiva. Entitetska podijeljenost, nužno u današnjim okolnostima znači i podijeljen, nejedinstven politički, privredni, fiskalni i tržišni prostor. Ekonomski rast se može postići kroz intenziviranje razvoja realnog sektora ekonomije, efikasnim provođenjem scenarija reformi, a naročito kroz fiskalni dio reformi i stvaranjem preduvjeta za jačanje poslovног ambijenta.

Stvaranje poslovног ambijenta, znači:

- jačanje jedinstvenog ekonomskog prostora u BiH,
- poboljšanje efikasnosti pravnog sistema,
- uspostavu zakonskog i institucionalnog okvira za slobodnu konkurenčiju i zaštitu potrošača,
- stimuliranje regionalnog ekonomskog razvoja,
- povećanje mobilnosti radne snage,
- uklanjanje administrativnih prepreka za domaća i strana ulaganja.

Još je mnogo posla koji zemlja kao cjelina treba napraviti ukoliko želi napredovati na svom putu ka stabilnosti. Mora se voditi računa o tome da je makroekonomski kontekst veoma važan i da detaljno mora biti precizirano koji sektori rastu i po kojim stopama, kakva je produktivnost ekonomije, konkurentnost, realni efektivni tečaj, transparentnost i sl.

Moramo biti svjesni kompleksnosti naše pozicije, jer je i BiH privredu izravno zahvatila recesija, te da je globalna finansijska kriza proizvela značajnije negativne efekte i u finansijskom sektoru BiH, unatoč izoliranosti BiH tržišta i mjerama Centralne banke BiH. Za očekivati je da će recesija svjetske ekonomije imati još više utjecaja na bh. privredu, odnosno da će utjecati na usporavanje privrednih aktivnosti naročito u prvim mjesecima 2009., a time i na strana ulaganja u našu zemlju. Razvidno je da zaključak vodi jednom, a to je da je realni sektor oblast ekonomije, čiji potencijal treba iskoristiti u svrhu razvoja ekonomije BiH. Ovu činjenicu bi svi nivoi vlasti i odgovarajuće institucije trebali prepoznati i raditi na stalnom provođenju reformi koje će usmjeriti BiH u pravcu željenog razvoja.

Također neophodno je da se ubrzaju procesi privatizacije, koji su u potpunom zastoju, definiraju poticajne mjere za proizvodni sektor i zapošljavanje, uz korištenje finansijskih resursa investicijsko-razvojnih banaka i izdvajanje značajnih sredstava za promociju zemlje i generalno ulaganje u institucionalni marketing, uz kreiranje atraktivnijih investicijskih mogućnosti i projekata za potencijalne strane ulagače. Ukoliko to bude uspješno realizirano, postoji mogućnost da se turbulentna svjetska ekonomska kretanja i prestrojavanja preokrenu u našu korist.

## Literatura

1. Hodžić, Prof.Dr. Kadrija (2003): (Re) privatizacija i globalizacija Međunarodni forum Bosna, Sarajevo,
2. Stojanov, Prof.Dr. Dragoljub (2002): Makroekonomске teorije i politike u globalnoj ekonomiji, Sarajevo,
3. Hadžović, Dr. Mehmedalija et al.: (2003): Međunarodna ekonomija, Beograd,
4. Burnazović, Dr. Tufik (1996): Strana ulaganja u Bosni i Hercegovini i u svijetu, Sarajevo,
5. Kurtović, Dr. Safet (2003): Mislići i poslovati u svijetu globalnog biznisa, Beograd,
6. Hadžović, Dr. Mehmedalija (2002): Direktna strana ulaganja, Sarajevo,
7. Zakon o politici direktnih stranih ulaganja", Službeni glasnik BiH 4/98,
8. [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr)
9. [www.fipa.gov.ba](http://www.fipa.gov.ba)

# INDUSTRIAL REDESIGN AND RENOVATION IN SEE COUNTRIES AS KEY ELEMENTS FOR SUSTAINABLE PRODUCTION

**Petkovic, Darko**

University of Zenica, Faculty of Mechanical Engineering

E-mail: dpetkovic@mf.unze.ba

**Serdarevic Nino**

University of Zenica, Faculty of Economy

E-mail: nino.serdarevic@ef.unze.ba

## **ABSTRACT**

Improving investment climate and strengthening SME sector present two key factors set highly on priorities lists in most SEE countries. On one hand these embody challenges in raising overall regional competitiveness, on the other hand, as set in EU Charter for SMEs, this presents milestone in lowering barriers for entrepreneurship in Europe. Considering separate goals to be achieved, region is far behind having developed policies, transfer of applied knowledge, exchange of best practices, innovation driven added value and cross border consolidation. Major gap lays in lack of pragmatic solutions and visible and accessible skills and knowledge. Considering European and American experiences, new added value can be created in regional consolidation and networking. On the other side, transition process in former state owned centralized economies embodies three elements challenging functional economic development, namely institutional infrastructure and capacity building, reforming policies and enforcing entrepreneurial way of thinking. First element seems to be easiest task relying on defining general frameworks and setting up SME supporting agencies and institutions. As other two segments belong more likely to intangible infrastructure, these require more serious approach, intensive needs assessment analysis, strong involvement of private sector and repeated dissemination.

Globalization and production trends which comes from EU make a situation in which the domestic universities and institutes are not able to transfer in commercial level in small and medium enterprises (SME's). Are there chances that technology parks in the future will be substitution for these institutions? Technology parks represent the place of SME's development, the place of the most direct technological transfer, where faculties and institutes gain their chance to present their scientific knowledge, adding a business spirit to their teaching role. New Technology Parks may really help the recovery of SEE countries economy, but a deep knowledge of the critical points of the local competitiveness is a must, has to be achieved before planning the technology park; a

system of relationships: University/research + entrepreneur/industry + local government + bank/financial institutions must be defined; Both real estate and service strategies must be simultaneously planned and implemented; bottom-up approach, local and global thinking must be used.

**Key Words:** Redesign, Renovation, Sustainable Production, SME Development Strategy, Transfer of Knowledge

## **1 Introduction**

Most of the manufacturing complex companies of once major industrial systems of the West Balkan countries are currently in an extremely difficult situation. The consequences of the war and postwar political confusion, reflected in destroyed factories, outdated machines and equipment, loss of position when they report an unemployment rate of 40-50% and average monthly salaries which are not back on their feet, like the automotive factories as Zastava Kragujevac, TAM Maribor, FAP Priboj or VW-TAS Sarajevo, EI Nis, foundries of Jelsingrad, Tuzla, Ilijas, Kikinda, Belgrade, Topola, Prva Petrolka Trstenik, Sarajevo-based UNIS, FAMOS and Energoinvest, Rade Koncar-Zagreb, IAT-Trebinje, SOKO-Mostar, Igman-Konjic, Litostroj -Ljubljana, Novi Travnik's BNT and other companies, have been to almost to no avail despite the significant effort and huge investments. The reasons for the failure are numerous and go beyond the possibility to be dealt with in this paper. In such a complex economic environment, one of the true chances for the development of industrial sectors in the region is found in a possible development of small and medium sized enterprises, as the backbone of the regional economic development.

There is a number of reasons which have made SME companies as a possible way out of the crisis in the West Balkan countries, to mention at least some of them:

- These companies require relatively low investments for their start ups and development,
- Their capacity to switch instantly and with low investments from one type of product to another, makes them rather resistant to the negative influence of still unregulated and unprotected regional market,
- There's enterprises do not embody high financial risks, so that sourcing finance for the start up of SME enterprises is no longer a problem for the businessmen in the region,
- The existence of a strong SME sector focused on the manufacturing industries helps in establishing and building up a wide and versatile private castor, and in raising the employment rates,

- Numerous, high-tech technologies were formerly available only to large industrial systems due to their exclusive nature. This has changed and now they are available to the SME sector as well,
- High adaptability to market conditions and fast changes of production programs for large industrial systems, which engage the largest number of SME enterprises, etc.

In World Bank' report Doing business 2007, most SEE countries are ranked very low even noting slight fall on overall world scale.

Table 1 Ranking on ease of doing business in SEE

Country	Rank 2006	Rank 2007
Albania	115	120
Bosnia and Herzegovina	91	95
FYR Macedonia	94	92
Montenegro	64	70
Serbia	95	68

Source: World bank. Doing business 2007

Valuating reasons for low rankings and non attractiveness three problematic areas can be specifically defined, namely:

- Bad investment supporting infrastructure;
- Existing legislation, slow administration and undeveloped corporate governance;
- Lack of applied knowledge.

More specifically region is far behind the European average on start-up the companies, legislation and regulation, on-line access, taxation and provision of finance, technological capacity of SME's. OECD and European Commission, throughout comparative figures set in the EU Charter for SMEs want to assist local economies to:

- Learn from each other's experience;
- Identify good practices in policy elaboration and implementation;
- Identify strengths and weakness at national and regional levels;
- Improve policy planning;
- Contribute to the definition of policy priorities and policy targets.

## **2 Entrepreneurial Education**

Unfortunately, entrepreneurial education or education for entrepreneurs cannot be obtained at any B&H engineering or economic faculty. Many will say that this is not necessary, but that instead, one should work on development of essential subjects and knowledge in engineering, metallurgy and wood processing, while the practical work would give enough room for development of those skills, knowledge and competencies.

Unfortunately, the examples from every day practice show different situation. Considerable training on entrepreneurship are being initiated through the programmes of the EU, such as the CBI school for Export in the EU, the EU TAC training programme, trainings by the WIFI Institute in Vienna (Austria) and the Chamber of Trade etc.

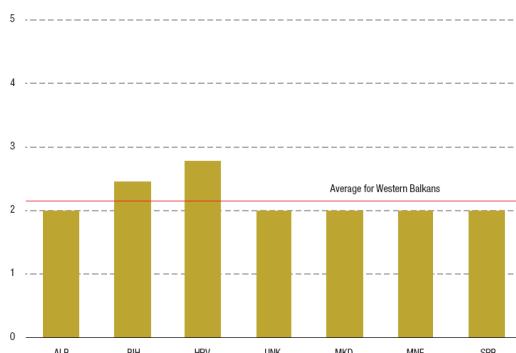


Fig. 1. „Average grades of voluntary education on entrepreneurship and SMEs“, EU Charta on SMEs in Western Balkans, 2007

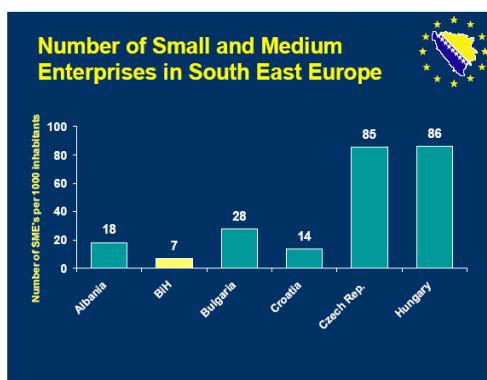


Fig. 2. „Number of established SMEs per 1000 inhabitants“

The best way to illustrate the current situation is through the number of established SMEs per 1000 inhabitants, according to which Bosnia and Herzegovina is at the last place in the Southeast Europe, with an average of only 6.8 established companies.

During its one year of work the Business Start-up Centre Zenica organised three rounds of trainings called „Entrepreneurship Academy“. Trainings were organised in groups up to 25 participants, held by experienced experts in the field of economy, law and engineering sciences. The trainings covered so far the basic and advanced topics related to business issues, but also basic approaches to management and innovation. Through a series of educational seminars for obtaining business skills, implemented by the Business Start up Centre at the UNZE (BSC), a total of 640 students attended the courses, out of which 68% were the participants from the University of Zenica. It is important to say that the participants were only students of economy and law, and that there were no participants

from the engineering faculties, which confirms the fact of a very low level of a business way of thinking among the engineering student population. 89% of student participants of the trainings said that they decided to attend the trainings only for the reason of achieving additional education and for a better future status at the job market. Only 11% of participants expressed the wish to establish their own company or to advance their existing family enterprise. In those cases the participants of the trainings recognise the training experience as a chance for their own professional advancement.

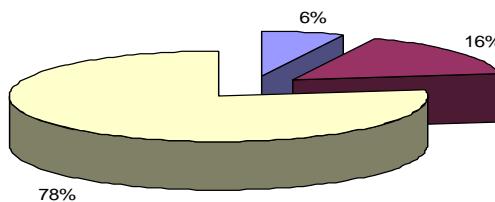


Fig. 3. „Ratio between submitted business plans and start-up businesses in the BSC Zenica project, based on 35 applications in 2007“; Legend: ■ – Unemployed, ■ - Student, ■ - Unemployed

### 3 SCIENCE-TECHNOLOGY PARKS

"Science-technology park (STP)" represents more or less a broad notion, which is used to describe various attempts to motivate the development of "enterprising by founding the SME's based on knowledge" inside a country. This name has many synonyms of which the most frequent are "science parks", "science-technology parks", "research parks" and "techno-polis". According to the IASP (International Associations of Science and Technology Parks) the definition say: "A science Park is an organization, managed by specialized professionals, whose main objective is to **increase the wealth of its community** by promoting the culture of **innovation** and the **competitiveness** of its associated businesses and knowledge-based institutions". To reach these goals a Science Park **stimulates and manages the flow of knowledge** and technology amongst Universities, R&D institutions, companies and markets; facilitates the creation and growth of innovation-based companies through **incubation and spin-off processes**, and provides other **value added services** as well as high quality **space and facilities**.

Although there are several definitions of a STP, the fact is that it represents an agglomeration of SME's, which has following features:

- it is linked with education or research institutions,
- it provides the infrastructure and services for the activities of grouped SME's, first of all the fixed assets and business area.
- it facilitates the process of technology transfer,

- it is designed to promote the economy development of the region in which it is situated.

or it is probably clearer mathematically expressed: Technology park = Land + Buildings / Equipment + the People of Knowledge Services

It is clear that STP's have their place in the constellation of all new organization forms, which appear in actual moment of SEE economy. But, first of all, let us try to give geographical determinants – coordinates of the SEE area for better understanding of what is discussed in this article. The SEE is basically formed by the countries of former Yugoslavia (Slovenia, Croatia, Bosnia and Herzegovina, Serbia and Montenegro, Macedonia), then Greece, Bulgaria, Rumania, Albania and Turkey. Of course that among these countries exist huge differences, because for example Slovenia is already full member of EU, Greece is it, for a long time, Romania and Bulgaria will be the members soon, Croatia and Turkey are advancing fairly fast, while the rest are joining fairly slow to the European integrations. But, as far as founding the technology parks is in question, the situation in whole the region, except in Slovenia, is very similar and that is most shortly: the state at the beginning of realization.

It is clear that the expectations of cited countries are great, especially today, in the stage when all the SEE region pass through difficult economic moments and where STP's should be the generator of SME-s development. The TP need to be the place where will be created:

- Motivation and climate for developing of the enterprise based on the skills inside it,
- Promotion of self-employment as a modern social trend (spin-off and spin-out companies),
- Creating the positive image of an enterpriser,
- Providing detail information and the solutions to businessmen,
- Opening new working posts and businesses in the region,
- Leading position in forming of clusters,
- Assistance by transforming of regional potential into commercial enterprises well known into the global market,
- Giving market profile to a high technology enterprise of the region by way of foreign partners and international contacts nets.

Moreover, the role of STP's need to be the stimulation of industry so that the later be competitive in the time of general process named the globalisation. The economy in the region is, for the moment, in greatest measure unable to scope with such challenges and it is unable to define and finance the projects, which would help it in that.

## **4 CASE STUDY ZENICA**

### **Introduction**

In year 2003 Municipality of Zenica, supported by SEED consultants published 'Entrepreneurship and SME development strategy in Zenica Municipality 2003-2008'. The study aimed in defining milestones for drastic changes in the ex industrial region noting worse living standard on state level. Moreover, the major emphasis was in establishing entrepreneurial way of thinking among inhabitants used to work in state owned companies.

Strategy defined five objectives namely:

- Developed systems of institutional support;
- Developed and strengthened physical development infrastructure;
- Strengthening of SME sector and its capacities;
- Production job creation;
- Human resource development.

Considering the situation five years after, first that comes to our attention is the built up infrastructure that is supposed to enable constant and sustainable SME development. In-depth analyses show considerable improvements on one hand, on the other hand municipality is facing certain burden in having multiple institutions supporting SME sector but very often acting in not fully synchronized way.

## **4.2 Local and Regional Stakeholders Involved in SME Development**

University of Zenica is found in year 2000. Nowadays it has 7 faculties, 25 different diplomas (departments) and over 5,000 graduate levels students. Significant role of the University in supporting economic development of the region is foreseen in providing clear transfer of knowledge, basic and advanced education and starting preparatory work on establishing Science-Technology Park (STP). STP should create:

- Development motivation and climate based on skills available in tenant enterprises,
- Positive entrepreneur's image,
- Access to concrete skills and solutions for existing entrepreneurs,
- Profiles of technological enterprises,
- Structures for clustering potentials.

University is also paying great attention in developing own capacities and moving towards entrepreneurial university. Beside many post graduate studies, direct impact is expected in providing postgraduates in: non-metal processing, metrology, management, international management, innovation and entrepreneurship. Many of those are implemented within the cooperation with more than 60 universities in the region, EU and Canada.

REZ RDA is tasked to cover the Central BIH Economic region as defined in EU Territorial Units for Statistics (NUTS). Besides EU defined five economic regions in total, whereby each region is covered with one regional agency. The Central B&H (CB&H) Economic Region is a artificially defined area based on common available resources and

geographical position (criteria: natural resources, geographic, climate, cultural, historical, communications, and economic). Covering Central BIH Economic Region REZ RDA is tasked to be actively present in 16 municipalities, crossing borders of cantons and state entities as political units. Primary role of this development agency is in identifying economic opportunities and coordinating local initiatives.

Currently REZ RDA is implementing two major projects, namely:

- Regional, Export and Investment Support – REXIS – aiming in attracting EUR 1.5 Mio on direct investments and providing technical assistants to 140 enterprises;
- Wood processing cluster.

ZEDA as a local development agency was primarily found in order to establish business incubator within newly defined Business Zone Zenica 1 and develop SME supporting projects on local level. Business Zone Zenica 1 is the project of the Zenica Municipality, whereby former steelwork facilities and ground is supposed to be used as a basic infrastructure for SME development. Business Incubator Zenica is settled within the zone, supporting 22 tenant start-up companies that temporarily employ ca. 150 workers.

Parallel to the incubator, municipality is granting subsidized ground for larger companies and within the business zone in order to attract direct investments. Final benefits of the business zone should be the clear links between large companies and start-ups inhabiting the zone. Major achievements are investments of multinational companies Arcelor Mittal (metallurgy) and CIMOS (automotive parts).

Business Service Centre is a cantonal SME supporting body major found in order to implement two projects:

- One stop shop – giving advice and support related to enterprise registration,
- Information collection.

## **4.3 Internationally Financed Projects**

BSC Zenica is a part of the Netherlands Royal Ministry of Foreign Affairs funded MFS project.

In its life span 2007 – 2011 BSC Zenica is supposed to:

- Provide trainings and consultancy in business skills to more than 2,500 youth,
- Organize business plan competitions on annual level and support opening of 120 start-ups, provide incubation space and services to 40 start-ups, micro credits to 80 start-ups and consultancy to 120 start-ups.
- Implement capacity building projects with 7 local and regional partners and help in reaching 15% increase of partner's clients' (citizens and enterprises) satisfaction,
- Coordinate conduction of regional scanning on SME Assessment and Development Obstacles, present results on regional conferences and lobby towards removing detected obstacles.

Major target group are potential young entrepreneurs up to 35 years.

This Centre is the EU funded project, found in year 2007. Its major role is promoting the entrepreneurship among students and recent graduates of the university as well as in linking faculties of economics and technical sciences in finding common field towards supporting innovative projects.

Centre of Wood Excellence is a prospective project as joined effort of University and REZ RDA specialists. Temporarily University is negotiating co-partnership with the University of Bern, CDC, DEG in transfer of knowledge, co-financing and procurement of necessary equipment. Once established, centre should provide wide spectra of services from advanced education in wood processing sector to examination and quality certification of wood products.

Due to present raw materials and industrial background of the region, in last four years two multinational companies established branches in Zenica:

- Arcelor Mittal Steel – world largest metal processing industry and
- CIMOS – automotive parts industry.

Direct impact of these two companies is forecasted employment of 4,800 employees in 2008. Despite that fact, at the moment region is registering small or no impact of these companies' presence on development of the SME sector.

#### **4.4. Reached Goals, Missing Elements, Gaps and Threats**

In last five years local and regional government gave great efforts in promoting entrepreneurship and improving investment climate in Zenica region. Many results are visible, especially providing wide range of institutions, agencies, incubators, business zones and projects offering direct entrepreneurship support. On the other hand region is still behind the European average on *start-up the companies, legislation and regulation, on-line access, taxation and provision of finance, technological capacity of SME's* (as measured by the European Commission and presented in the Report on Implementation of EU Charter for SMEs).

Some reasons therefore could be in:

- Missing needs assessment of local companies and related institutional infrastructure;
- Underdeveloped private-public partnerships;
- Missing intangible, knowledge based supports towards creating value added enabling projects.

While analyzing latest economic development strategy report, it can be concluded that many process oriented milestones towards establishing functional entrepreneurship support and investment climate improvement segments were clearly defined and to great part implemented. Result is existence of numerous SME supporting agencies, institutions and business zones. Considering afore mentioned it could be concluded that there is significant infrastructure for SME support on local and regional level. On the other hand

most newly established entities employ civil servants rather not capable or willing to assess the needs of private sector. This comes as raising risk in steady enlargement of administration and parallel erosion in providing direct supports to final beneficiaries, i.e. existing and prospective entrepreneurs. Rather than evaluating own achievements, institutions are overlapping in their activities.

Once infrastructure is developed, there has to be clear view on tasks and responsibilities of each implementing body, as well as more orientation on synergies in cooperating with neighboring regions and EU countries. Numerous EU programs directed importance on establishing public owned entities dedicated to entrepreneurship support. Looking at the situation nowadays in the region it is obvious that number on established bodies does not directly imply to quantity and quality of offered supports. This brings to the conclusion, that optimal solution can not be achieved, while defining frameworks and setting up any kind of known SME support entities.

More over even best practices of EU countries can be used only in coordination to real needs assessment of local private sector. The needs assessment in that sense plays the key pre-requirement in developing process oriented strategies.

On establishing private-public partnerships region unfortunately did not reach a lot. Arcelor Mittal Steel as important multinational company works as isolated island. The company is operating in base industry, mainly metallurgy and metal processing. On one hand there is significant relevant technological knowledge available in this branch, on the other hand very few companies have recognized prospective gains in offering outsourcing and off-shore opportunities to Arcelor Mittal Steel. In that sense institutional supporting should aim in strengthening position of local companies to find their niche in cooperating with multinational and ensure sustainability throughout satellite companies' concept. Besides, once established, institutions and agencies can not fulfill their function without having direct impact of private sector in their ownership structure. Large companies should be given an opportunity to play corrective role in defining institutional scope of work, evaluating direct impacts and proposing possible alignments to local private sector needs.

Establishment of physical structures seemed to be easier part of economic development. Region needs are in investing into intangible structure, i.e. clear transfer of knowledge, outsourcing opportunities, development of easier registration and legislation, clustering, technology, on-line access etc.

Third gap is in developing intangible supports major relates to granting better:

- Access to applied transfer of knowledge and creating innovation driven added value,
- Subsidized rates and easier access to research and development,
- Intellectual property rights protection,
- Access to clustering opportunities,
- Access to global market opportunities,

- Regional cooperation
- Vocational business related education,
- Internationalization supports,
- Enforced entrepreneurial way of thinking,
- Access to consultancy and training opportunities etc.

Better availability and accessibility of skills and applied knowledge requires long term investments into technology centers. Besides university should in that context be reformed towards entrepreneurial institution, being assigned to carry out applied research and enable commercialization of innovations and existing technologies.

## **5. Conclusions**

Process oriented development strategy applied in Zenica region in the period 2003 – 2008 has created pre-requirements for substantial growth in term of institutional support. Unfortunately physical capacities and public administration do not necessarily ensure further development without synchronized supports, direct involvement of private sector and knowledge driven value added creation.

Summarized challenges Zenica city is facing could be presented as follows:

- Entrepreneurship support programs have to be created in accordance to professionally carried out needs assessments of local needs;
- Private sector has to be given the possibility to become active stakeholder in creating, implementing and evaluating supports;
- Institutional support has to be synchronized;
- Availability and accessibility of applied knowledge has to be ensured throughout dedicated investments into technology and innovation centres.

## **References**

- 1 Petkovic D.: Technology Parks in the Function of Entrepeneur Development and Growth of SME's; International Conference "Economic Recovery of Serbia through Development of Science Parks", Belgrade, June, 2004.
- 2 Petkovic D., Visekruna V., Jasarevic S., Plancic I.: TECHNOLOGY PARKS – THE GENERATOR FOR DEVELOPMENT SME'S: ONE CASE FROM BOSNIA AND HERZEGOVINA; Industrial Engineering –Innovation as Competitive Edge for SME; 28-29.April 2004, Estonia,Tallin.
- 3 Petkovic D., Majstorovic V., Visekruna V.: TECHNOLOGY PARK (TP) MOSTAR – THE PLACE FOR DESIGN AND DEVELOPMENT SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES; 3<sup>rd</sup> DAAAM International Conference "Advanced Technologies for Developing Countries"; 23-26.June 2004, Split, Croatia
- 4 Tihi B., Petković D.: Tehnološki parkovi-Novi kvalitet u BIH ekonomiji; III NSS Kvalitet 2003, Zenica 13/14.11.2003, Zbornik str. 197 – 202; ISSN 1512-9268.
- 5 Petković D.: Tehnološki parkovi – Više od mjesto za tehnološki transfer i razvoj MSP, Barcelona-Sarajevo, 2003, knjiga
- 6 Petkovic D., Bojovic Z., Grodanic R.: POTENCIJALI TEHNOLOSKIH PARKOVA I MOGUCNOSTI ZA UNAPREDENJE PRIVREDNOG RAZVOJA ZEMLJE; International

- Conference "Economic Recovery of Serbia through Development of Science Parks", Belgrade, June, 2004.
- 7 Darko Petković i dr.: Projekt naucno-tehnološkog parka u ZE-DO Kantonu; Mašinski fakultet u Zenici, Centar za menadžment, kvalitet i razvoj, Zenica, 2003.
  - 8 Regionalni ekonomski razvoj; Model EU za kreiranje održivog razvoja u BiH, EC Sarajevo, 2002.
  - 9 Lokalni ekonomski razvoj – kratki priručnik; Odjel za urbani razvoj, Svjetska banka, Washington DC, USA, Maj 2001.
  - 10 Iztok Lesjak: Tehnološki park Ljubljana, Međunarodna konferencija "MSP –iskustva evropskih zemalja-izazov u privrednom razvoju BiH", Sarajevo, maj.2002.
  - 11 Dr Jovanović L.: Upravljanje tehnološkim razvojem - Izazovi trećeg milenijuma; Biblioteka Menadžment, Beograd, 2001.
  - 12 Petkovic, D, Lojpur A, Bulatovic M How to awaken entrepreneurship, KOD 2006 Herceg Novi
  - 13 Petkovic, D, Majstorovic, V, Visekruna, V, The sustainable development and growth of SMEs, UPS 2004, International conference Mostar
  - 14 Pasalic, Z, Pavelic, D Entrepreneurship and SME Development Strategy Zenica 2003 - 2008, 2003
  - 15 Chanell W, Divjak B, Farkas S, Lent D, Milford P, Small and Medium Enterprise Interventions and Gap Analysis, USAID 2004
  - 16 EC Delegation/OECD Report on the Implementation of the European Charter for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans
  - 17 Worldbank Doing Business 2007: How to reform
  - 18 Pinto R, Reci E, Keserovic S, Cuckovic N, Dimov Z, Ivanovic P The SME Sector in CARDS Countries, Pohl Consulting & Associates 14 May 2004
  - 19 EC/OECD Report on the Implementation of the EU Charter for SMEs in the Western Balkans
  - 20 OECD Enterprise Policy Performance Assessment Bosnia and Herzegovina, March 2005
  - 21 Green A. QIF Guide to set up a BI in BiH
  - 22 [www.myvbi.org](http://www.myvbi.org)
  - 23 [www.globalincubatornetwork.com](http://www.globalincubatornetwork.com)
  - 24 [www.nbia.org](http://www.nbia.org)
  - 25 [www.sensi.biz](http://www.sensi.biz)
  - 26 [www.service-incubator.com](http://www.service-incubator.com)
  - 27 [www.euredbih.org](http://www.euredbih.org)
  - 28 [www.iaspworld.org](http://www.iaspworld.org)

# KREDITNO-GARANCIJSKI FOND ZENIČKO-DOBOJSKOG KANTONA

**Čolaković, Đenana**

Business Service Centre, Government of Zenica-Doboj Canton  
Kucukovici 2, 72000 Zenica

Phone: 00387 32 44 99 20 E-mail address: govern@bih.net.ba

**Đogić, Rifet**

Faculty of Economy, Univeristy in Zenica  
Fakultetska 2, 72000 Zenica

Phone: 00387 32 20 08 70 E-mail address: rifetd@yahoo.com

## **ABSTRACT**

U ovom radu se razmatra jedna od najčešćih prepreka na koju nailaze nova i postojeća mala i srednja preduzeća (MSP) a to je pristup kapitalu koji im je neophodan da pod tržišno povoljnim uslovima finansiraju razvoj svoje djelatnosti. Za rješenje ovog problema kao najefikasniji instrument pojavljuje se Kreditno-garancijski fond (KGF). KGF je instrument usmjerjenog ekonomskog razvoja čiji je cilj da preduzetnicima olakša pristup potrebnim finansijskim sredstvima. Usluge KGF-a su stavljene na raspolaganje svim preduzetnicima na teritoriji Zeničko-dobojskog kantona (ZDK), i to po nižoj cijeni kapitala koji je potreban za rad i uz jednostavnije procedure u obradi kreditnog zahtjeva. Ovaj rad obrazlaže načine na koje su ovi povoljni uslovi postignuti u praksi, daje opis namjene kredita i pregled postignutih rezultata.

**Key Words:** Kreditno-garancijski fond; mala i srednja preduzeća; prepreke u razvoju; Vlada Zeničko-dobojskog kantona;

## **1 INTRODUCTION**

U ovom radu se govori o jednoj od najčešćih prepreka na koju nailaze nova i postojeća mala i srednja preduzeća (MSP), a to je pristup kapitalu koji im je neophodan da pod tržišno povoljnim uslovima finansiraju razvoj svoje djelatnosti. Većina preduzeća ima teškoće da dobije kredite pod povoljnim uslovima, tj. pod uslovima koji bi im omogućili iniciranje i realizaciju profitabilnih poslovnih aktivnosti. Razlozi tome su najčešće nemogućnost da se osiguraju garancije za te kredite, zahtjevi za dostavljanje komplikovanih finansijskih izvještaja i nesnalazhenje u predstavljanju poslovnih planova koje traže banke i investitori.

Pored toga, privrednici naglašavaju da ne posjeduju kvalitetan kolateral, da ne postoje adekvatne evidencije neophodne za finansiranje, da imaju nedovoljne sposobnosti za pripremu kreditne aplikacije, da su relativno visoki troškovi procjene kreditnih aplikacija i ne posjeduju odgovarajuće knjigovodstvene i računovodstvene izvještaje. Za razrješenje ovog problema, kao najefikasniji instrument pojavljuju se Kreditno-garancijski fondovi (KGF). Oni omogućavaju da se premosti jaz između finansijskog sektora i privrednih subjekata tako što će se prevazići problem sa kolateralom. Najčešće korišteni izvori dodatnih finansijskih sredstava su banke, koje pri donošenju odluke o odobravanju kreditnih zahtjeva koriste dva osnovna kriterija: finansijsku opravdanost ulaganja i sposobnost tražioca kredita da obezbijedi odgovarajuće kolaterale.

Preduzetnici u Zeničko-dobojskom kantonu (ZDK) su bili nezadovoljni raspoloživošću finansijskih sredstava i otvoreno su zagovarali potrebu da se obezbijedi odgovarajuća finansijska podrška. U okviru svoje nadležnosti definisane Ustavom, ZDK je, pored ostalog nadležan i za donošenje odluka, u okviru ekonomске politike, za podsticanje privrednog i društvenog razvoja. S obzirom na to, 2007. godine Vlada ZDK je donijela odluku da uspostavi KGF.

Sveobuhvatan ekonomski oporavak u ZDK zavisiće od razvoja MSP, te je stvaranje uslova za njihov nastanak i razvoj kroz olakšavanje njihovog poslovanja ukidanjem barijera za poslovanje jedan od prioritetnih zadataka Vlade ZDK. Osnivanje KGF-a Vlade ZDK omogućilo je lakši i povoljniji pristup finansijskim resursima, uticalo na uspješnost sufinansiranja razvojnih i investicionih projekata, povećanje zapošljavanja i samozapošljavanja, smanjenje kamata na kredite i osiguranje finansijske podrške za druge razvojne aktivnosti u sektorima MSP, industrije, energije, razvoja ljudskih resursa, ekologije i svih drugih sektora koji su od važnosti za ekonomski razvoj.

KGF je mehanizam usmjerenog ekonomskog razvoja koji za cilj ima da se vlasnicima poslovnih aktivnosti olakša pristup neophodnim finansijskim sredstvima. Ovaj cilj se ostvaruje tako što se osigurava jedan dio kreditnih obaveza preduzetnika i pregovara sa bankom obračun manjih kamatnih stopa za kredite. Pored toga KGF omogućava jačanje privatnog preduzetništva, obučava preduzetnike savremenim normama poslovanja, omogućava jačanje privrednog razvoja, omogućava jačanje finansijskog sektora, jača legalne finansijske i privredne tokove, omogućava povećano kvalitetno i sigurno investiranje i doprinosi razvoju tržišne ekonomije.

Vlada ZDK je usluge KGF-a stavila na raspolaganje svim privrednicima na teritoriji Kantona, što za njih obezbjeđuje nižu cijenu kapitala neophodnog za rad, jednostavnije procedure u obradi kreditnog zahtjeva, fleksibilnije uslove za obezbjeđenje kolateralata i mogućnost dobijanja brojnih savjetodavnih usluga koja se odnose na sve aspekte unapređenja poslovanja. Kamatna stopa za kredite odobrene kroz KGF je najniža u regionu, krediti se odobravaju sa grace periodom do 2 godine i periodom povrata kredita do 5 godina. U ovom radu se također razmatraju načini kako su ovi povoljni uslovi postignuti u praksi, pogotovo u kontekstu strogog pravnog okvira koji postoji u BiH, te se daje opis namjene kredita. U radu je dat i pregled postignutih rezultata KGF-a.

KGF je jedinstven instrument za podršku razvoju i uspostavljen je od strane Vlade ZDK usprkos brojnim pravnim barijerama, te danas predstavlja primjer najbolje prakse koji treba primjenjivati u cijeloj BiH.

## **2 ULOGA KREDITNO-GARANCIJSKOG FONDA VLADE ZENIČKO-DOBOJSKOG KANTONA**

### **2.1 Definicija i namjena KGF-a**

Kreditno-garancijski fondovi su mehanizmi usmjerenog ekonomskog razvoja koji za cilj imaju da vlasnicima poslovnih aktivnosti olakšaju pristup neophodnim finansijskim sredstvima.

(1) Ovaj cilj se postiže tako što se osigurava jedan dio kreditnih obaveza preduzetnika i sa bankama se dogovara obračun nižih kamatnih stopa za kredite koji se odobravaju iz KGF-a. Pored toga, KGF obavlja slijedeće društveno korisne zadatke:

- Omogućava jačanje privatnog preduzetništva,
- Obučava preduzetnike savremenim normama poslovanja,
- Omogućava jačanje privrednog razvoja,
- Omogućava jačanje finansijskog sektora,
- Jača legalne finansijske i privredne tokove,
- Omogućava povećano kvalitetno i sigurno investiranje,
- Doprinosi razvoju tržišne ekonomije i sl. - (2)

Vlasnici MSP najčešće postižu slabije i skromnije rezultate od onih koji se mogu realno postići. Jedan od osnovnih razloga je što se takva preduzeća susreću sa specifičnim barijerama, koje se ogledaju u otežanom pristupu kapitalu za finansiranje potreba razvoja njihovih biznisa. Neke od najčešćih barijera su:

- Nepostojanje kvalitetnog kolateralra,
  - Nepostojanje adekvatne evidencije neophodne za finansiranje,
  - Nedovoljne sposobnosti za pripremu kreditne aplikacije,
  - Relativno visoki troškovi procjene kreditnih aplikacija,
  - Neposjedovanje odgovarajućih knjigovodstvenih i računovodstvenih izvještaja.
- (2) Najčešće korišteni izvori dodatnih finansijskih sredstava su banke, koje pri donošenju odluke o odobravanju kreditnih zahtjeva koriste dva osnovna kriterija: finansijsku opravdanost ulaganja i sposobnost tražioca kredita da obezbijedi odgovarajuće kolaterale.

### **2.2 Dostupnost finansijskih sredstava i opravdanost uspostave Kreditno-garancijskog fonda Vlade Zeničko-dobojskog kantona**

Finasiranje preduzetničkih inicijativa je veoma važan faktor kako za uspješno pokretanje biznisa tako i za rast i razvoj poslovanja. Osnovni izvor finansiranja preduzetničkih inicijativa u ZDK su banke i mikrokreditne organizacije, ali se tu javljaju značajni problem. Kamate na kredite su još uvijek previsoke, vrlo često je početnicima nemoguće dobiti kredit za početna ulaganja, jer većina banaka hoće da radi samo sa registrovanim i provjerenim firmama, grejs period je, u principu, nedovoljno dug, a potrebne garancije su takve da ih dobar broj potencijalnih poduzetnika ne može obezbijediti. Kad su u pitanju mikro-kreditne organizacije onda je situacija još nepovoljnija. Ti krediti su izuzetno skupi, a potrebna obezbjeđenja su skoro ista kao kod banaka. Njihova jedina pogodnost je što su dostupni i početnicima. Time se

početnici stavlju u nepovoljan položaj i moraju plaćati daleko veću cijenu kapitala, nego firme koje već posluju. Unapređenje makroekonomskih politika i ekonomske reforme se stalno nalaze u fokusu međunarodne zajednice i domaćih vlasti, a sve u cilju kreiranja novih radnih mesta, smanjenja siromaštva i povećanja životnog standarda. S obzirom da postoje tjesne veze između mikroekonomskih i makroekonomskih politika, i na nižim nivoum postoji još izraženija poreba za novim otvorenijim pristupima kako bi se ostvario nadprosječan ekonomski rast. Krajem 2007. godine "Izvještaj o konkurentnosti BiH za 2007/2008" Svjetskog ekonomskega foruma pokazao je jako loše rezultate, jer je Bosna i Hercegovina (BiH) po tom izvještaju rangirana na 106. mjesto od 131 zemlje, što predstavlja pad od čak 24 mesta u odnosu na 2006. godinu. A, loša konkurentnost privrede jedne zemlje se u ekonomiji interpretira kao loša konkurentnost kompanija u toj zemlji. Očigledno je da poslovna konkurentnost BiH konstantno bilježi zaostajanje u regionu. Međutim, sasvim je jasno da rang BiH nije lošiji zato što je poslovna klima lošija, već zato što su se druge zemlje brže reformisale nego BiH.

Rang BiH je pao u odnosu na prethodnu godinu u većem broju indikatora, kao što su procedure za otvaranje firmi, poreska politika, registracija imovine, zapošljavanje a posebno je važan indikator lakoće dobijanja kredita. Ipak ohrabruje činjenica da MSP u privatnom vlasništvu pokazuju sve dinamičniji rast. Zbog toga je od suštinske važnosti ukupna podrška ovom sektoru biznisa, koji generira najviše novih radnih mesta. Uspješna MSP zahtijevaju i povoljnju klimu i odgovarajuću finansijsku podršku.

Na osnovu iskustva Biznis servis centra (BSC) Vlade ZDK u svakodnevnom komuniciranju sa predstavnicima privrednih subjekata sa teritorije ZDK, može se zaključiti da većina preduzeća ima teškoće da dobije kredite pod povoljnim uslovima, tj. pod uslovima koji bi im omogućiliiniciranje i realizaciju profitabilnih poslovnih aktivnosti. Najčešća prepreka na koju nailaze nova i postojeća preduzeća je pristup kapitalu koji im je neophodan da pod tržišno povoljnim uslovima finansiraju razvoj svoje djelatnosti.

Za razrješenje ovog problema, kao najefikasniji instrument u ZDK je uspostavljen KGF koji omogućava da se premosti jaz između finansijskog sektora i privrednih subjekata na taj način što će se prevazići problem sa kolateralom, a istovremeno banchi pružiti garancije za otplatu kredita preduzeća.

Tokom 2007. godine kreirani su preduslovi da se osnuje KGF Vlade ZDK. Kreiran je pravni okvir, a zatim su putem zakonom propisane tenderske procedure, prikupljenje i ocijenjene ponude od komercijalnih banaka. Izabrana je najbolja ponuda i sa ovom bankom je potpisani ugovor na osnovu kog je KGF počeo sa radom.

## **2.3. Iskustva i potrebe poduzetnika**

Uopšteno posmatrano, preuzetnici su nezadovoljni dostupnošću finansijskih sredstava i instrumenata podrške razvoju MSP, a koji bi im omogućili dalji rast i razvoj. Kredite traže najčešće za osnovna sredstva (mašine, prostor, oprema). Manji broj poduzetnika kredite uzima za obrtna sredstva (sirovine, materijal, plate, itd.). Kao jedna od najčešće prepoznatih prepreka kada su u pitanju potrebe preuzetnika, u kontaktima sa uposlenicima BSC-a navodi se problem finansiranja projekata bilo da se radi o finansiranju osnovnog ili obrtnog kapitala. Sve banke vrše obračun kamata na godišnjem nivou na ostatak duga, sa kamatnom stopom koja se kreće od 7% do 13%. Većina preuzetnika smatra kamatne stope vrlo visokim. Pored toga, sve banke naplaćuju

proviziju za usluge. Ta provizija je jednokratna ili mjesecačna i kreće se u vrijednosti od 0,5% do 2% na vrijednost odobrenog kredita. Kada je u pitanju dužina grage perioda koju daju banke, taj period se kreće od 3 mjeseca pa do 3 godine zavisno od kreditne linije.

Sama finansijska opravdanost ulaganja često nije dovoljna, te tražilac kredita mora obezbijediti kvalitetne kolaterale odgovarajuće vrijednosti. Najčešće tražena vrsta obezbeđenja su žiranti, hipoteka na pokretnu i nepokretnu imovinu, polise osiguranja kredita, garancije drugih banaka, jamstva drugih pravnih lica, cash depozit, itd.

Preduzetnici uglavnom nisu u mogućnosti da ponude odgovarajuće kolaterale koji su zahtjevani od finansijskih institucija, te zbog toga ne mogu dobiti potrebna finansijska sredstva. KGF se javljaju kao instrument za prevazilaženje barijera u procesu pristupanja finansijskim sredstvima koje nude banke tako što će se banchi dati garancije za otplatu kredita u slučaju da preuzeće nije u mogućnosti otplatiti kredit.

Očigledno je da trenutno stanje poslovnog okruženja olakšava rad u trgovinskom sektoru, više nego u prerađivačkoj industriji. Upravo to je razlog zašto postoji ogromna disproporcija između uvoza i izvoza.

## **3. ORGANIZACIJA KREDITNO-GARANCIJSKOG FONDA**

### **3.1. Model KGF-a Vlade ZDK**

Pri odlučivanju o modelu KGF-a, od posebne je važnosti bilo sagledati iskustvo koje konkretna institucija – osnivač garancijskog fonda posjeduje, te ljudske i druge resurse koji stoje na raspolaganju. Uzimajući u obzir ove kriterije, za Vladu ZDK je primjereno model za rad u kom finansijska institucija inicira procedure, a BSC ih završava. Klijent podnosi zahtjev za kredit finansijskoj instituciji (banchi). Karakteristike ovog modela su:

- težište procesa je na finansijskoj instituciji;
- Vlada ZDK ima manje troškove poslovanja;
- Vlada ZDK mora imati veliko povjerenje u finansijsku instituciju.

Za potrebe definisanja pravnog okvira KGF-a Vlade ZDK izvršena je analiza sadržaja osnivačkog akta BSC-a, tj. Uredbe o BSC-u ZDK i zaključeno je da je tu sadržano dovoljno elemenata da se nedvojbeno prepozna pravno utemeljenje neophodno za realizaciju Projekta "Osnivanje KGF-a Vlade ZDK" te da se neće formirati poseban pravni subjekt jer će se sve aktivnosti provoditi kroz BSC. Bilo je potrebno analizirati i sadržaj pojedinih odredaba Zakona o Budžetima u Federaciji Bosne i Hercegovine (FBiH) i Uredbe o uslovima zaduživanja i izdavanja garancija Federacije, kantona, gradova, općina i institucija javnog sektora u FBiH koje bi mogle imati dodirnih tačaka sa realizacijom KGF i uspoređivala smisao i suštinu ovih odredaba sa smislom i suštinom Projekta osnivanja KGF-a. Zaključeno je da funkcionalanje KGF-a Vlade ZDK ne može biti u koliziji sa ovim zakonskim propisima jer Upravljačka jedinica daje saglasnost banchi na nastavak procedure za odobravanje kredita, a izdavanje garancija obavljaće za to ovlašćena institucija – komercijalna banka koja će vršiti dodjelu kredita.

U duhu usvojenog modela za ovaj projekat, tenderska dokumentacija za odabir najpovoljnije ponude, te obavještenje o nabavci usmjereno je na sklapanje Ugovora o pružanju usluga kreditiranja privrednih društava na području ZDK. Ovim ugovorom je izvršeno deponovanje sredstava iz Budžeta na poseban žiroračun u odabranoj

komercijalnoj banci na osnovu kog Banka odobrava kredite privrednim društvima. Uloga Vlade ZDK je da za one zahtjeve za kreditiranje za koje banka procjeni da ih je ona spremna odobriti, izvrši dodatno razmatranje u skladu sa svojim kriterijima i u skladu sa svojim internim aktima, nakon što banka Tehničkoj jedinici (Komisija koja djeluje pri BSC-u) dostavi čitav spis koji se odnosi na zahtjev za kreditiranje. Ukoliko Tehnička jedinica pozitivno procjeni sposobnost tog privrednog društva da realizuje sve one poslovne aktivnosti koje su u interesu Vlade (rast i razvoj, novo zapošljavanje i sl.), Tehnička jedinica daje preporuku Upravljačkoj jedinici (Komisija koja djeluje pri Uredju premijera) koja onda daje saglasnost Banci da Banka nastavlja daljnju proceduru odobravanja kredita.

Usvojeni model za KGF Vlade ZDK podrazumjeva da se nikave garancije ne izdaju od bilo koga iz ZDK, pa samim tim ni iz BSC-a. Zbog toga suština projekta i nije u suprotnosti sa bilo kojim zakonom ili uredbom sa Federalnog nivoa jer Uredba o uslovima zaduživanja i izdavanja garancija Federacija, kantona, gradova, općina i institucija javnog sektora u FBiH zabranjuje izdavanje garancija od strane Kantona. Pored toga, ono što je posebno bitno, Zakonom o budžetima iz 2006. se stavlja van snage Zakon o budžetima iz 2002. na osnovu kog je i donesena sporna Uredba. Suština ovog projekta je da se po usvojenom modelu u prvi plan stavlja Banka koja i zaprima zahtjeve za kreditiranje od poduzetnika a tek tako odobreni zahtjevi od Banke se prosleđuju na razmatranje Tehničkoj jedinici. Uloga Tehničke jedinice jeste da u skladu sa internim aktima Biznis servis centra da saglasnost Banci da nastavi daljnju proceduru po konkretnom zahtjevu ili da uskrsati Banci tu saglasnost nakon čega Banka odbija zahtjev privrednika za kreditiranje.

Svoje zakonsko uteviljenje KGF ima u Budžetu ZDK za 2007. godinu i Zakonu o izvršavanju Budžeta ZDK za 2007. godinu, a ova dva zakona su donešena i usaglašena sa Zakonom o Budžetima u FBiH. Uredba o uslovima zaduživanja i izdavanja garancija Federacije, kantona, gradova, općina i institucija javnog sektora u FBiH također je nastala temeljem Zakona o Budžetima u FBiH. Ovi zakoni i Zaključak Vlade Kantona su donešena na osnovu Zakona o Budžetima u FBiH, pa Uredba o uslovima zaduživanja i izdavanja garancija Federacije, kantona, gradova, općina i institucija javnog sektora u Federaciji Bosne i Hercegovine (nastala temeljem Zakona o Budžetima u Federaciji Bosne i Hercegovine iz 2002. godine koji je Zakonom o Budžetima u FBiH iz 2006. stavljen van snage) ne može biti zapreka realizaciji kreditno-garancijskog fonda.

KGF djeluje kao konzorcij, tj. kao ugovorni odnos između tenderom odabrane komercijalne banke i BSC-a kao ugovornog organa u ime Vlade ZDK. Kada su u pitanju operativna akta koja su potrebna za funkcionisanje KGF-a, donesen je Pravilnik o radu Komisije koja djeluje kao Tehnička jedinica i Pravilnik o radu Komisije koja djeluje kao Upravljačka jedinica.

## **3.2. Upravna tijela fonda**

Kreditno-garancijski fond Vlade Zeničko-dobojskog kantona ima jednostavnu strukturu koja se sastoji od:

1. Tehničke jedinice (5 članova), i
2. Upravljačke jedinice, tj. Garancijskog odbora (4 člana).

Imenovanje tehničke jedinice kao komisije izvršeno je u skladu sa članom 20. Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesa Biznis servis centra Zeničko-dobojskog kantona. Tehnička jedinica je odgovorna za prijem, analiziranje i obrađivanje kreditnih zahtjeva. U zavisnosti od privrednog sektora za koji se razmatra garancijski zahtjev, tj. u zavisnosti od namjene kredita, za savjetodavne potrebe u okviru rada Tehničke jedinice uključuju se i predstavnici udruženja poduzetnika, organizacija koje se bave podrškom lokalnom ekonomskom razvoju, organizacija koje se bave podrškom biznisa, predstavnici privredne komore i predstavnici finansijskih institucija. Zadatak ovih članova Tehničke jedinice je da daju i neformalne informacije o kreditnoj sposobnosti i pouzdanosti klijenta (tražioca garancije). Upravljačka jedinica (Garancijski odbor) upravlja fondom i kontoliše ga. Kontinuirani zadatak Garancijskog odbora nakon uspostavljanja Kreditno-garancijskog fonda je da daje konačnu saglasnost na kreditne zahtjeve. Upravljačka jedinica ima 4 člana koji imaju pravo glasa, uključuje sekretara BSC-a, Ministra za privrodu i Ministra finansija Vlade ZDK. Premjer ZDK je predsjedavajući Upravljačke jedinice.

### **3.3. Zakonski okvir i pravna izvodljivost uspostave Fonda**

U BiH ne postoji poseban zakon koji uređuje osnivanje i poslovanje kreditno-garancijskih fondova. Zato je prilikom definisanja pravnog okvira potrebno poći od ciljeva i zadataka fonda i pojma garancija kao sredstava obezbjeđenja kredita. Osnovni cilj osnivanja Garancijskih fondova je stvaranje uslova za razvoj MSP putem obezbjeđenja kredita koje banke daju MSP i preduzetnicima.

Kreditno-garancijski fond može se organizovati po modelu:

- Privrednog društva prema Zakonu o privrednim društvima,
- Konzorcijuma.

U skladu sa Zakonom o privrednim društvima Garancijski fond se može organizovati kao poseban pravni subjekt tj. kao privredno društvo, i to kao društvo sa ograničenom odgovornošću i dioničko društvo. Međutim, s obzirom da bi se time stvarao novi subjekt sa novom upravljačkom strukturu, za čije bi funkcionisanje bilo potrebno izdvajati posebna finansijska sredstva (osnivački kapital, troškovi registracije, troškovi plaća zaposlenih u takvom privrednom društvu, i sl.), KGF Vlade ZDK je organizovan po modelu konzorcijuma.

Konzorcijum je ugovorni odnos dva ili više subjekata osnovan sa ciljem zajedničkog izvršenja određenog posla koji traje određeno vrijeme. Svaki subjekt u konzorcijumu zadržava svoj pravni i poslovni subjektivitet.

KGF se zasniva na ugovornom odnosu između Vlade ZDK kao osnivača tj. donatora sa jedne strane i lokalne banke, s druge strane. Uloga BSC-a je da pruža tehničku podršku, da organizuje i koordinira sve aktivnosti, uključujući i podršku prema potencijalnim klijentima fonda. Nakon usvajanja Projekta formiranja KGF-a, BSC je pokrenuo aktivnosti na objavljivanju javnog poziva i provođenja zakonom propisane procedure odabira banke.

## **4. OSNOVNE KARAKTERISTIKE KGF-a VLADE ZDK**

### **4.1. Sredstva za uspostavu Kreditno-garancijskog fonda subsection**

Minimalni iznos garantnog portfolia potrebnog za početak rada KGF-a zavisi od nekoliko faktora, kao što su:

- vrsta i broj potencijalnih klijenata;
- teritorijalni obim aktivnosti;
- trajanje kredita pokrivenih garancijom;
- maksimalna vrijednost garancije;
- očekivana kašnjenja (gubici);
- planirani prihodi i troškovi;
- uslovi saradnje sa partnerskim finansijskim institucijama.

Svaki od navedenih faktora utiče na minimalni iznos portfolia. Prema prethodnim iskustvima u BiH i okruženju, minimalni iznos garantnog portfolia za početak poslovanja iznosi od 300.000 KM do 600.000 KM. Kapital za uspostavu KGF-a je najbitniji faktor u njegovom poslovanju. Vlada ZDK je u okviru svojih Programske zadatke za 2007. godinu planirala osnivanje garancijskog fonda sa početnim kapitalom od 500.000,00 KM. Kapital KGF-a utiče na:

- operativnu osnovu fonda;
- osnov saradnje fonda sa partnerima;
- kvantifikaciju rizika u vezi sa plasiranim kreditima; te
- osnovu za multiplikaciju garantnog potencijala.

KGF funkcioniše sa mehanizmom revolving, dakle iz vraćenih sredstava će biti odobreni novi krediti, do potpunog iskorištenja kreditnog fonda.

## **4.2. Multiplikator fonda**

Koeficijent multiplikacije garantnog potencijala ili multiplikator je koeficijent kojim se množi garantni portfolio, uzimajući u obzir rizik od neotplaćenih kredita, te definiše maksimalan raspoloživi iznos za odobrene kredite. Korištenjem multiplikatora, banka prihvata da ukupan iznos odobrenih garancija kreditno-garantnog fonda iznosi više nego što je vrijednost deponovanog kapitala fonda. Multiplikator KGF-a Vlade ZDK je 3. Za ugovaranje višeg multiplikatora KGF bi Banci morao dati ustupke kao što je prihvatanje 100%-nog pokrića gubitaka, što bi bilo loše rješenje po Fond, jer bi ga izložilo znatno većim rizicima i troškovima pokrića kreditnih gubitaka, kao i većim operativnim troškovima. Naime, ako bi bila oslobođena rizika po navedenim kreditima, onda bi Banka-partner ovaj posao mogla tretirati kao što tretira nisko-rizične poslove, tako da ne bi vršila obradu i praćenje kredita na način i sa istom predanošću kao što obrađuje i prati kredite iz svojih izvora. Fond bi, ukoliko želi zadržati pretpostavljen nizak nivo kreditnog i operativnog rizika morao u potpunosti preuzeti neke od poslova koje inače dijelom ili u potpunosti obavlja Banka-partner. A preuzimanje tih poslova bi zahtijevalo značajne promjene u organizacionoj strukturi i načinu poslovanja Fonda uz nužno angažovanje novih službenika, kao i promjene u organizaciji knjigovodstva i revizije. Drugim riječima, Fond bi ili bio izložen znatno većem riziku ili bi se morao organizovati na znatno složeniji način, što bi i u jednom i u drugom slučaju iziskivalo nesrazmjerno veće troškove od predviđenih.

## **4.3. Kriteriji za odabir partnerske banke**

U skladu za Zakonom, raspisan je tender za odabir ekonomski najpovoljnije ponude od banaka. Ponude od banaka su se vrednovale prema niže navedenim kriterijima u procentima:

- Kamatna stopa za klijente
- Pasivna kamatna stopa
- Dio zajma za koji garantuje banka (snošenje rizika):
- Mogućnost ponovnog godišnjeg pregovaranja
- Multiplikator
- Bankarska provizija
- Redovno obavljanje Kreditno-garancijskog fonda od strane banke
- Obuka osoblja Biznis servis centra za rad na KGF-u
- Procenat sufinsiranja promotivnih aktivnosti
- Obezbeđenje kredita (kolaterali)

Odnosi sa Bankom su definisani Ugovorom o saradnji, sa mogućnošću ponovnog pregovaranja svake godine. Odnos Fonda i klijenta je definisan Pravilnikom o radu Kreditno-garancijskog fonda, a odnos Banke i klijenta Ugovorom o kreditu. Konačnu odluku o saglasnosti za izdavanje kredita donosi Upravilačka jedinica.

#### **4.4. Kriteriji za korištenje sredstava Fonda (podobnost korisnika)**

U nastavku je šematski prikaz procedure odobravanja sredstava u KGF-u sa nadležnim organima i aktima.

### **5. USPJEH I REZULTATI KGF-a**

#### **5.1. Kritični faktori uspjeha**

Kritični faktori uspjeha rada fonda su:

- uključenost ostalih instrumenata podrške razvoju malih i srednjih preduzeća,
- postojanje dovoljnog nivoa apsorpcije od strane malih i srednjih preduzeća,
- dobra promotivna kampanja prema potencijalnim korisnicima sredstava,
- održanje visoke stope povrata sredstava,
- dalji razvoj poduzetničke klime u BiH,

Sam KGF ne može uspjeti u svom osnovnom zadatku (rast i razvoj malih i srednjih preduzeća) bez niza drugih instrumenata podrške. Uspjeh poduzetnika zavisi od dobro osmišljenje i elaborirane ideje (poslovno savjetodavne usluge), prostora za rad (npr. poslovni inkubatori, poslovne zone), administrativnih procedura koje nameće država i niza drugih faktora na koje se mora uticati da bi poduzetnik uspio. Omogućavanje samo povoljnog finansiranja neće donijeti željene rezultate.

Pored prirodnog poduzetničkog duha koji neke sredine imaju, na nivo apsorpcijske moći utiče niz drugih faktora koji su vezani za postojanje instrumenata podrške za razvoj

biznisa. Fond ni u kom slučaju ne bi smio da služi za razvoj biznisa koji nisu deficitarni (npr. trgovine), bez obzira na mogućnost ili nemogućnost plasmana sredstava i postojanja viška absorpcijske moći u nedeficitarnim sektorima.

Upoznatost preduzetnika sa mogućnošću kreditiranja putem KGF-a jedan je od ključnih faktora, koji utiče na uspjeh rada Fonda. KGF mora biti jednak agresivan u svojoj kampanji kao i ostale finansijske institucije, jer tek tako može ostvariti sve svoje ciljeve (koji nisu samo plasman sredstava, već i buđenje poduzetničkog duha, smanjenje cijene kapitala, itd.).

Visoka stopa povrata sredstava je osnovni imperativ. Ovaj faktor je kritičan za samofinansiranje Fonda, ali važnija je činjenica da se visokom stopom povrata pokazuje sistematski rad sa svakim preduzetnikom, što je jedan od glavnih ciljeva ovog instrumenta lokalnog razvoja.

Naravno, jedan od faktora na koji se može najmanje uticati je dalji razvoj preduzetničke klime u BiH, bez koje neće biti ni dovoljne apsorpcijske moći, ali ni ostalih uslova za rad fonda.

Pravni okvir je element na koji se kratkoročno ne može uticati, a koji je presudan za uspostavu i stvaranje zdravih temelja za rad Kreditno-garancijskog fonda.

Kadrovi koji upravljaju Kreditno-garancijskim fondom su ključni elemenat za uspjeh fonda.

## **5.2. Prednosti KGF-a Vlade ZDK**

Prednosti koje donosi fond Vlade ZDK u odnosu na druge fondove se ogleda u sljedećem:

- pokrivenost cijele teritorije ZDK čime se održava visok kredibilitet Vlade među preduzetnicima;
- koordinacija između niza pojedinačnih inicijativa koje su usmjerene na olakšanje pristupa finansijskim sredstvima za poduzetnike, na svim nivoima;
- dobar protok informacija na nivou cijelog kantona, jednistvena baza podataka o korisnicima, sredstvima obezbjeđenja, izvorima finasiranja i sl.
- postizanje finansijske samoodrživost fonda;
- uključenost javnih institucija u ovaj tip podrške privredi i unapređenje poslovnog okruženja (partnerstvo javnog i privatnog);
- jaka pregovaračka moć Vlade prvenstveno u pregovorima sa finansijskim institucijama;
- snažan instrument implementacije programskih ciljeva Kantonalne Vlade na polju ekonomskog razvoja

## **5.3. Potencijalni efekti Fonda**

Efekti Fonda na cijenu kapitala su pozitivni. S obzirom da je cijena kapitala direktno proporcionalno povezana sa rizikom, u slučaju KGF Vlade ZDK rizik između fonda i finansijske institucije se dijeli u omjeru 25% : 75% i kao rezultat toga dolazi do sniženja cijene kapitala te je postignuta najniža kamata u regionu. Efekti Fonda na obezbjeđenje kredita ili kolaterale su pozitivni i omogućavaju smanjenje zahtjeva za

sredstvima obezbeđenja koja se traže u redovnim kreditnim procedurama u bankama, samim tim što postoji podjela rizika između Fonda i finansijske institucije. Pored toga, BSC Vlade ZDK kao operativni nosilac implementacije projekta KGF nudi i druge usluge koje predstavljaju podršku razvoju biznisa, a to su:

- Aktivnosti na internacionalizaciji preduzeća,
- Informacije o javnim tenderima u BiH,
- Pravni savjeti pri osnivanju i vođenju preduzeća,
- Kontakti sa inostranim preduzećima zbog poslovne saradnje,
- Obuke za poduzetnike,
- Organizacija poslovnih susreta i nastupa na sajmovima, itd.

Vidljivo je da se putem KGF-a čiji je operativni nosilac BSC daje podrška u više segmentata, a ne samo u pristupu finansijama.

#### **5.4. Rezultati rada KGF-a u prvoj godini rada**

Projekat KGF-a Vlade ZDK je tokom 2008. godine još bio u početnoj fazi, partnerska banka je zaprimala kreditne zahtjeve privrednih društava, analizirala priloženu dokumentaciju, timovi Banke su obilazili privredna društava u cilju istraživanja realnog stanje na licu mjesta.

U prvih osam mjeseci 2009. godine, partnerska banka je zaprimala ukupno 27 kreditnih zahtjeva privrednih društava sa područja ZDK:

- trenutno je odobreno 8 kredita,
- 9 zahtjeva je trenutno u proceduri razmatranja (analiziranje priložene dokumentacije, kompletiranje nedostajućih dokumenata, odlasci na teren u posjetu privrednim društвима i slično)
- 10 zahtjeva za kredite je odbijeno zbog neispunjavanja uslova propisanih Javnim pozivom.

### **6. ZAKLJUČAK**

Većina preduzeća ima teškoće da dobije kredite pod povoljnim uslovima, tj. pod uslovima koji bi im omogućili iniciranje i realizaciju profitabilnih poslovnih aktivnosti. Vladi ZDK je suštinski stalo do razvoja i unapređenja privrede na teritoriji ZDK. U tom smislu Vlada koristi različite mјere i ulaže velike napore kako bi poduprla i unaprijedila razvoj malog i srednjeg biznisa. KGF za Kantonalnu Vladu predstavlja jedinstven instrument u podsticaju razvoja. Pored toga, privrednici naglašavaju da ne posjeduju kvalitetan kolateral, ne postoje adekvatne evidencije neophodne za finansiranje, imaju nedovoljne sposobnosti za pripremu kreditne aplikacije, da su relativno visoki troškovi procjene kreditnih aplikacija i ne posjeduju odgovarajuće knjigovodstvene i računovodstvene izvještaje. Za razrješenje ovog problema, kao najefikasniji instrument pojavljuju se (KGF). Oni omogućavaju da se premosti jaz između finansijskog sektora i privrednih subjekata tako što će se prevazići problem sa kolateralom.

Sveobuhvatan ekonomski oporavak u ZDK zavisiće od razvoja MSP, te je stvaranje uslova za njihov nastanak i razvoj kroz olakšavanje njihovog poslovanja ukidanjem barijera za poslovanje jedan od prioritetnih zadataka Vlade ZDK. Osnivanje KGF-a Vlade

ZDK omogućilo je lakši i povoljniji pristup finansijskim resursima, uticalo na uspješnost sufinansiranja razvojnih i investicionih projekata, povećanje zapošljavanja i samozapošljavanja, smanjenje kamata na kredite i osiguranje finansijske podrške za druge razvojne aktivnosti u sektorima MSP, industrije, energije, razvoja ljudskih resursa, ekologije i svih drugih sektora koji su od važnosti za ekonomski razvoj.

KGF je mehanizam usmjerenog ekonomskog razvoja koji za cilj imaju da se vlasnicima poslovnih aktivnosti olakša pristup neophodnim finansijskim sredstvima. Ovaj cilj se ostvaruje tako što se osigurava jedan dio kreditnih obaveza preduzetnika i pregovara sa bankom obračun manjih kamatnih stopa za kredite. Pored toga KGF omogućava jačanje privatnog preduzetništva, obučava preduzetnike savremenim normama poslovanja, omogućava jačanje privrednog razvoja, omogućava jačanje finansijskog sektora, jača legalne finansijske i privredne tokove, omogućava povećano kvalitetno i sigurno investiranje, doprinosi razvoju tržišne ekonomije.

## **Literatura**

1. EU Project for regional economic development in BiH - EURED (2005): Projekat Evropske unije za regionalni ekonomski razvoj u BiH, How the Loan-Guarantee Funds are functioning , PrintCom Tuzla, str. 7-17
2. LINK Mostar (2006): Feasibility study on establishemnt of Loan-Guarantee fund in region of Hercegovina, Association for enterprenuership and business LINK, str. 18-22
3. Levitski and Doran (1997): Credit Guarantee Schemes for Small Business Lending, Volumes I and II, Bannock and Partners Ltd, str. 9-14
4. Deelen & Molenaar (2004): Guarantee Funds for Small Enterprises - A manual for guarantee fund managers, ILO, str. 16-22
5. Demirguc-Kunt, Klapper & Panos (2009): Entrepreneurship in Post-Conflict Transition - The Role of Informality and access to Finance, The World Bank policy research working paper WPS4935, available at <http://web.worldbank.org>, str. 7-9
6. Astebro & Bernhardt (2003): Start-up Financing, Owner Characteristics and Survival, Journal of Economics and Business, str. 303-319
7. Cooper, Gimeno-Gascon & Woo: Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance, Journal of Business Venturing, Vol. 9, No. 5, str. 371-395
8. World Economic Forum (2008): The Global Competitiveness Report 2006-2007, available at <http://www.weforum.org/>, str.2-5
9. World Bank (2005): Bosnia and Herzegovina Country Economic Memorandum, Poverty Reduction Report No. 29500-BA, Economic Management Unit, Europe and Central Asia Region, str. 2-12
10. Vlada Zeničko-dobojskog kantona (2007): Zaključak br. 02-14-30991/07 od 28.12.2007. godine, str.1
11. Vlada Zeničko-dobojskog kantona (2007): Zaključak br. 02-14-10119/07 od 18.04.2007. godine, str.1
12. Vlada Zeničko-dobojskog kantona (2008): Odluka o odobravanju sredstava za deponovanje, Službene novine Zeničko-dobojskog kantona br.2/08, str.1
13. Biznis servis centar Vlade Zeničko-dobojskog kantona (2008): Ugovor o pružanju usluga kreditiranja poslovnih aktivnosti privrednih društava na području Zeničko-dobojskog kantona broj: 19-14-5241-14/07 od 04.01.2008., str.1-3

14. Federacija Bosne i Hercegovine: Uredba o uslovima zaduživanja i izdavanja garancija Federacije, kantona, gradova, općina i institucija javnog sektora u FBiH, Službene novine FBiH br. 36/2002, str.324-333
15. Federacija Bosne i Hercegovine (2006): Zakon o Budžetima u FBiH, Službene novine FBiH br. 19/06, str. 1-15
16. Federacija Bosne i Hercegovine (2003): Zakon o privrednim društvima, Službene novine FBiH br.29/03, str. 23-44

# CONTROLLING AND IT'S ADAPTING IN SMALL MEDIUM ENTERPRISES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

**Simić, Slavko**

Banja Luka

Telefon: +387/ (0) 65 927 323; Fax: +387/ (0) 51 211 995; E-mail: bono@blic.net

## **SAŽETAK**

Kontroling je jedna od najznačajnijih funkcija u rješavanju konkretnih problema unutrašnjeg i vanjskog prilagođavanja preduzeća nadolazećim promjenama. Ovim radom se nastoji približiti pojam kontrolinga kod nas. Kontroling kao poslovna funkcija nedovoljno je zastupljena kod nas, dati su neki opšti podaci, njegova podjela na strategijski i operativni, kao i rezultati provedene ankete. Poslovna funkcija kontrolinga će u budućnosti postajati sve značajnija za MSP-a i za očekivati je da će se težiti njegovoj većoj primjeni.

**Ključne riječi:** kontroling, strategijski, operativni.

## **ABSTRACT**

Controlling is one of the most important business function in companies, and it solves concrete problems of internal and external adapting to all incoming changes in companies. This thesis is showing us some basic term of controlling. Controlling is not well known as business function in our society, so I gave some basic data regarding controlling, classification to strategies and operational controlling, and the analyze of research. Controlling function in SME is becoming very important, and will be extended in the future.

**Key Words:** controlling, strategies, operational.

## **1. UVOD**

Pojam kontroling je u zapadnoevropskim zemljama i SAD-u poznat već stotinama godina, i kroz svoj istorijski razvoj je u različitim oblicima podržavao preduzeća u njihovoј poslovnoj aktivnosti. Danas kontroling kao poslovna funkcija sve više nailazi na praktičnu primjenu i posmatra se kao neizostavna i nezamjenljiva podrška menadžmentu u rukovođenju preduzećem. Svoj postanak i razvoj kontroling zahvaljuje karakteristikama i potrebama prakse poslovnog upravljanja; te danas on čini jednu od najznačajnijih

funkcija u rješavanju konkretnih problema unutrašnjeg i vanjskog prilagođavanja preduzeća nadolazećim promjenama. Svjedoci smo novih svjetskih kretanja i ubrzane globalizacije u svim segmentima, te uslovjeni sve učestalijim promjenama odnosa između hiper ponuda i potražnje, što vodi stvaranju dodatnih problema za menadžment preduzeća. U savremenim uslovima poslovanja potrebni su i savremeni instrumenti i koncepcije za njihovo što bolje funkcionisanje. Dosadašnja istraživanja kontrolinga na malim i srednjim preduzećima su se obavljala u samo jednom dijelu Evrope, tako da svaka vrsta saznanja u vezi sa kontrolingom u ostalim evropskim, zemljama uglavnom nedostaju. Ovim istraživanjem će se pokazati stepen primjene kontrolinga u malim i srednjim preduzećima (MSP) u Bosna i Hercegovina.

## **2. CILJ**

Teorija i praksa kontrolinga u organizaciji preduzeća se danas sve više razvija. Na našim prostorima poslovna funkcija kontrolinga, kao i sam pojam kontrolinga je još uvijek nepoznat, nedovoljno istražen i ne nailazi na veliku primjenu u preduzećima.

Cilj je da se ovim radom približi funkcija kontrolinga našim preduzetnicima. U današnje vrijeme je otežano kvalitetno poslovno upravljanje bez uvođenja odgovarajućih, novih poslovnih funkcija u preduzeće. Naime, cilj je takođe da se ovim radom ukaže preduzetnicima kao i drugima zaposlenim u našim privrednim preduzećima, na nužnu potrebu praćenja savremenog razvoja menadžmenta, te usvajanja i uvođenja savremenih instrumenata upravljanja, koji će pomoći da se bolje i efikasnije nose sa konkurenčijom. Uvođenjem kontroling funkcije kao sastavnog dijela savremenog upravljanja, u preduzećima se povećava efektivnost i efikasnost (koordinacijom i integracijom ciljeva, planiranjem, kontrolom, informisanjem, organizovanjem i upravljanjem) u radu menadžmenta. Kontroling u preduzeću ima za cilj da uočava nastale probleme, predviđa buduće, te predlaže mjere menadžmentu za njihovo što bolje i brže otklanjanje.

Kao što pilot u avionu ne može bez određenih navigacionih instrumenata; npr, da upravlja avionom bez visinomjera, odnosno, ne može da stigne do konačnog odredišta bezbjedno, na vrijeme i po planu, tako i funkciju kontrolinga možemo da posmatramo kao proces navigacije sa instrumentima prema privrednim ciljevima preduzeća. Redovna primjena operativnih i strategijskih instrumenata kontrolinga, omogućiti će ostvarivanje zadatih ciljeva i poboljšanje tržišne pozicije preduzeća, te će olakšati proces donošenja pravovremenih i dobrih poslovnih odluka menadžmenta.

Stoga je i cilj ovog rada da pokaže stanje prakse kontrolinga u malim i srednjim preduzećima, pod specifičnim uslovima koji vladaju u Bosni i Hercegovini (BiH), odnosno, da se istraživanjem dođe do saznanja;

- da li se kontroling primjenjuje u malim i srednjim bosanskohercegovačkim preduzećima,
- koja/e osobe su zadužene za obavljanje funkcije kontrolinga u tim preduzećima,

- i odredni njegova trenutna institucionalizacija.

## **3. ISTORIJSKI RAZVOJ KONTROLINGA**

Korijeni kontrolinga se nalaze još u 15 vijeku: u Velikoj Britaniji je na kraljevskom dvoru, u državnoj upravi osnovana služba gdje je kontroler (radno mjesto se zvalo *Countrollour*) provjeravao zapise o ulasku i izlasku novca i dobara.<sup>51</sup> U SAD – u se prvi put pojavljuje prije otprilike 125 godina, a tek 1931. godine osnovano je i prvo društvo kontrolora pod imenom *Controller's Institute of America*.<sup>52</sup> Za razliku od SAD-a, prvi kontroling u nekim zapadnoevropskim firmama je uveden tek 50-tih godina XX vijeka. Krajem šezdesetih godina (u Italiji i Njemačkoj), mjesto kontrolera u preduzećima imaju samo "njemačke kćeri" američkih koncerna, dok se u istom periodu u Francuskoj bilježi uspostavljanje odjela za kontroling u preko 50% najvažnijih preduzeća. Za tadašnji period poslovanja preduzeća možemo da kažemo da ih je karakterisalo statično okruženje<sup>53</sup>, kontroler je djelovao kao *registrator* knjigovodstveno i istorijski orientisan (evidentiranje poslovnih aktivnosti). Narednih godina su pojedini zadaci osim savjetovanja gubili na važnosti. Tako da se početkom sedamdesetih godina poslovalo u ograničeno dinamičnom<sup>54</sup>, gdje je kontroler funkcionalao kao *navigator* (izvještavanje proračunavanje i kontrola proračuna, upoređivanje planiranog i ostvarenog, operativno planiranje). Period poslovanja devedesetih godina karakteriše ubrzana dinamika razvoja društva, razvoj Interneta, globalno povezivanje, tako da preduzeća postaju svakodnevno izložena sve većim brojem ekstremno dinamičnim<sup>55</sup> promjenama tako da se kontroler pojavljuje kao *inovator* (aktivno učestvuje u procesu rješavanja problema i orientisan je na strategiju budućnosti).

Preduzeća su u današnje vrijeme izložena stalnim promjenama, pritisnuta hiper ponudom svih proizvoda i usluga na tržištu tako da je potrebno proizvodni program i usluge koje se nude stalno prilagođavati zahtjevu tržišta. Naime, neophodno je nudititi sve više novih proizvoda i usluga, jer u današnje vrijeme životni vijek proizvoda se skraćuje, kapital iako ga je teško pribaviti, više nije primaran za poslovni uspjeh, ključni postaju saradnici, visokokvalifikovani i motivisani, tako da sa sigurnošću možemo konstatovati da će u budućnosti preovladati ekonomija znanja. U ranijem periodu narasla preduzeća,

<sup>51</sup> Horvath P., *Controlling*, 9<sup>th</sup> edition, Vahlen, Munchen, (2003), str. 25.

<sup>52</sup> Udruženje kontrolera, *Controller's Institute of America*, kasnije preimenovano u *Financial Executives Institute (FEI)*. Izvor: <http://www.financialexecutives.org>.

<sup>53</sup> *Statično okruženje* (preduzeća su radila u stabilnim uslovima poslovanja - promjene u okruženju su bile rijetke)

<sup>54</sup> *Dinamično okruženje* (poslovanje sa učestalijim promjenama i traži se brže usmjeravanje i prilagođavanje).

<sup>55</sup> *Ekstremno dinamično okruženje* (cjelokupno poslovanje i preduzeća bivaju neprekidno izložena problemima i situacijama, dinamika i kompleksnost promjena je veoma velika, informacije iz okruženja veoma nesigurne, prognoze sve manje upotrebljive).

imaju dodatan problem sa unutrašnjim usklađivanjima pojedinih djelova i poslovnih funkcija. Ove probleme postaje sve teže rješavati sa do jućerašnjim instrumentima, tako da je neophodno da se teži razvijanju novih postupaka i primjeni novih tehnika, kojima bi se pronalazila kvalitetna rješenja. U tom smislu govori se i o poslovnoj funkciji kontrolinga, odnosno, kontrolera kao invoatora, koji učestvuje u procesu uvodenja i razvijanja novih instrumenta kao pomoći menadžmentu preduzeća u donošenju ispravnih i pravovremenih poslovnih odluka za rješenje problema. Neki od savremenih instrumenata su: procesni i ciljni troškovi, koncepcija slabe proizvodnje i upravljanja, strategijska kontrola, razvoj sistema ranog upozorenja, strategijskog radara, prihvatanje tihih signala, razvoj strategijskog bilansa, itd. Uvođenjem i primjenom novih instrumenata nastoji se olakšati i ubrzati proces brzog prilagođavanja preduzeća naglim promjenama u okruženju, tj. smišljenom aktivnošću preduzeća i uticati na promjene u okruženju. Kod kontrolera kao *navigadora* i kao *inovatora*, nasuprot kontroleru kao *registratoru*, dominira izrazito menadžerska orientacija. Može se reći da kontroler postaje specifično specijalizovan saradnik koji pruža podršku rukovodećem meandžmentu peduzeća, gdje pomoću svoga alata za navigaciju, odnosno instrumenata, usmjerava preduzeće u zonu dobitka.

### **3.1. Semantika**

Prije nego što dođemo do detaljne analize stepena primjene kontrolinga u odabranim bosanskohercegovačkim preduzećima, potrebno je zasnovati teoretsku osnovu kroz poboljšanje elementarnih pojmova u vezi sa kontrolingom, kako bi kontroling konstatovali kao predmet naučnih proučavanja i empirijskog istraživanja. U literaturi ne postoji jedinstvena definicija, a takođe je teško otkriti i jedinstven opis zadataka kontrolinga.

Poslednjih godina se kontroling naglo razvio, tako da nam praksa pokazuje na neprekidno zanimanja za kontroling. Riječ kontroling potiče, kao i mnogi drugi pojmovi u menadžmentu u zadnjih nekoliko decenija, iz SAD-a. Porijeklo vodi iz engleske riječi „*to control*“, koja znači (1) usmjeriti, upravljati, urediti; (2) voditi, provoditi i (3) koristiti, ovladati, kontrolisati.<sup>56</sup> Jezička zbrka postoji kako u engleskom tako i u njemačkom jeziku. U engleskom govornom području se kontrolom naziva čak i osoba koja radi u „*Management Control*“. U njemačkom jeziku se riječ kontroling često koristi i razumije kao kontrola odnosno shvata kao funkcija kontrolora, što je slučaj i u našem govorom području. Ono što treba da se razumije je da *kontroling nije kontrola* kako to mnogi tumače. Kontroling je poslovna funkcija u preduzeću koja ima za cilj stručnu podršku menadžmentu, u cilju donošenja što kvalitetnijih (ispravnih i pravovremenih) poslovnih odluka. To je savremen koncept upravljanja preduzećem, kojim se povećava efektivnost i efikasnost u radu menadžmenta, čime se povećava sposobnost prilagođavanja preduzeća unutrašnjim i vanjskim promjenama, i povećava njegova vitalnost i tržišna prihvaćenost.

---

<sup>56</sup> Eschenbach R. / Niedermayr R., *Controlling*, 2<sup>nd</sup> edition, Stuttgart, (1996), str. 49.

U izradi budućih poslovnih strategija, glavni problemi koji se postavljaju pred menadžment preduzeća su, *unutrašnji i vanjski faktori koji djeluju na preduzeće, odnosno, poslovna informisanost*. Oni se najviše se manifestuju baš kod malih i srednjih preduzeća (MSP), prvenstveno iz razloga niske podjele rada po poslovnim funkcijama. Iz tih razloga, menadžment ima potrebu za kontroling odjelom (ili za makar za jednom osobom) koja će mu pružati stručnu podršku pri definisanju i donošenju poslovnih odluka.

### **3.2. Kontroler profil osobe**

Poslovnu funkciju kontrolinga obavljaju osobe ili osoba koja se naziva *kontroler*. Kontroler je specifično specijalizovan saradnik koji pruža podršku rukovodećem meanadžmentu te svojom stručnošću i adekvatnom primjenom alata, usmjerava preduzeće u zonu dobiti. Internaciona udruženje kontrolinga (International Group of Controlling - IGC) je izradilo model kontrolera, šta on sve mora raditi, sa svim opisima njegovih zadataka.<sup>57</sup>

Kontroleri pružaju prateći servis za menadžment u svrhu boljeg planiranja i upravljanja preduzećem. To znači:

- Kontroleri se brinu za transparentnost rezultata, procesa i strategija i time doprinose boljem poslovanju.
- Kontroleri koordinišu jedinstveno djelovanje ciljeva i planova i organizuju izvještavanje cijekupnog poslovanja preduzeća.
- Kontroleri moderiraju procesom kontrolinga tako da se svaki nosilac odluka u svom radu može orijentisati prema cilju poslovanja preduzeća.
- Kontroleri osiguravaju neophodne podatke i informacije.
- Kontroleri uređuju i održavaju sisteme kontrolinga.

### **3.3. Saradnja menadžera i kontrolera u preduzeću**

Preduzeće se definiše kao ljudska tvorevina putem kojeg ljudi definišu svrhu društvenog rada. Elementi preduzeća su rad i sredstva, odnosi između tih elemenata organizuju strukturu preduzeća.<sup>58</sup> Sam proces menadžmenta se ostvaruje aktivnostima: *definisanjem cilja i planiranjem, kontrolom, informisanjem, rukovođenjem i upravljanjem ljudskim potencijalima*.

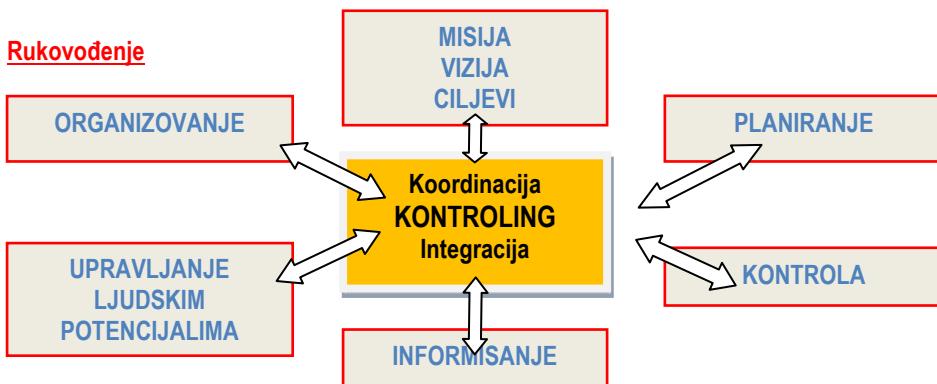
Prva aktivnost *menadžmenta* je osmišljavanje, odnosno, definisanje misije, vizije i ciljeva preduzeća. Zadatak rukovodstva, odnosno, menadžmenta preduzeća je da osmisli, postavi i opiše ciljeve<sup>59</sup>, kao krajnje tačke usmjeranja funkcionisanja preduzeća (upravljanja, planiranja, kontrole, informisanja, rukovođenje i upravljanje ljudskim potencijalom).

<sup>57</sup> Izvor, [http://www.igc-controlling.org/dt/index\\_dt.html](http://www.igc-controlling.org/dt/index_dt.html), mart, (2008).

<sup>58</sup> Kostić K. Živko, *Osnovi organizacije preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, (1995), str. 104.

<sup>59</sup> Mora se voditi računa da ciljevi budu: „SMART (S-specify, M-mesurable, A-achievable, R-reliable, T-timeble), - PAMETNI (ciljevi).“

Proces *planiranja* prethodi procesu implementacije, odnosno, izvođenju definisanih aktivnosti i kao takav predstavlja jednu od aktivnosti menadžmenta. Dok, implementacija planiranog, odnosno, izvođenje aktivnosti podliježe *kontroli* koja je jedan od podsistema menadžmenta. Voden opšte poznatim izrekama koje karakterišu krajnje tačke kontrole; „Povjerenje je dobro, kontrola je bolja“<sup>60</sup>, i „Kontrola je znak slabosti“<sup>61</sup>, želim da naglasim na važnost kontrolnih aktivnosti koje se sprovode u preduzeću, iz razloga spoznaje odstupanja između planiranog i trenutnog stanja. Akcenat na informacijama relativnim za upravljanje preduzećem su aktivnosti podsistema rukovodstva menadžment *informisanja*, dok sistem *upravljanja ljudskim potencijalima* se odnosi na sve aspekte uticaja aktivnosti menadžmenta preduzeća na zaposlene. Poslovno *organizovanje* je važno područje aktivnosti menadžmenta s naglaskom na koordinaciju i integraciju pojedinih podsistema rukovođenja u cilju povećanja usklađivanja međusobnih aktivnosti. Na povećanu potrebu za koordinacijom i integracijom unutar sistema rukovođenja, *kontroling* se javlja kao odgovor.



*Slika (1.): Harmonizacija podsistema rukovođenja preduzećem*<sup>62</sup>.

Iz svega navedenog proizilazi da je kontroling odgovoran za oblikovanje i povezivanje sistema vrijednosti<sup>63</sup> preduzeća, planiranja, kontrole, informisanja, organizacije i upravljanja ljudskim potencijalom, te za njihovo međusobno usklađivanje, grafički je dat u prikazu na slici 1. Kontroler stvara i povezuje sisteme u preduzeću koji će pridonijeti uspjehu u cijelini, zauzima pri tome centralnu poziciju unutar sistema rukovođenja, koja je zadužena za koordinaciju i integraciju ostalih podsistema rukovođenja. Uloga kontrolinga je u unutrašnjem i vanjskom povezivanju, odnosno, usklađivanju pojedinih podsistema menadžmenta međusobno, te ukupnim usklađivanjem sa vizijom i ciljevima preduzeća. Stoga, se može reći da je zadatak kontrolinga u podršci menadžmentu u rukovođenju preduzećem.

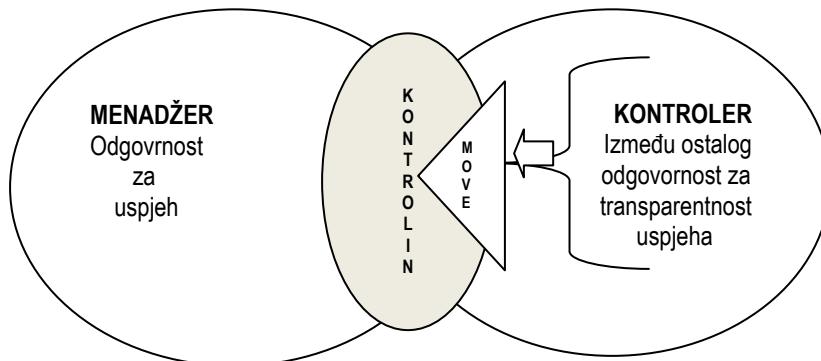
<sup>60</sup> Lenjin.

<sup>61</sup> Gandhi.

<sup>62</sup> Osmanagić Bedenik N., *Kontroling-Abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, (2004), str. 230.

<sup>63</sup> Definisanje misije i vizije preduzeća.

Da bi napravili razliku između *menadžera i kontrolera*, treba razumijeti i razliku između ove dvije poslovne funkcije. Naime, i menadžer i kontroler djeluju zajednički, s tim da je menadžer odgovoran za oblikovanje ciljeva preduzeća, a kontroler vodi računa za jasne pojedine dimenzije cilja preduzeća: da su konkretni, realni, mjerljivi, djeljivi i vremenski ograničeni. I menadžer i kontroler imaju iste ciljeve, samo su im putevi na koji to postižu različiti. Menadžer preduzeća je odgovoran za rezultate, uspjeh preduzeća, a kontroler je između ostalog odgovoran za njihovu transparentnost, tj. za izgradnju i korištenje ekonomskih instrumenata, koji povećavaju preglednost i na taj način menadžerima olakšavaju njihov dio posla. Kontroler nastupa kao stručna podrška menadžmentu preduzeća. Prikaz na slici 2., pokazuje (presjek dva kruga) odnos<sup>64</sup> menadžera i kontrolera, gdje se prikazuje kako se kontroler pomjera u polje kontrolinga. Ovaj odnos kontrolinga i menadžmenta se opisuje njihovom saradnjom i međusobnim nadopunjavanjem. Dobar kontroling pomaže i učestvuje u uspjehu menadžmenta, a menadžment određuje uspjeh<sup>65</sup> kontrolinga.



Slika (2.): Odnosa kontrolera i menadžera.

### 3.4. Podjela kontrolinga

Primjenom kontroling instrumenata, različitim tehnikama i postupcima, na način povećanja koordinacije i integracije, povećava se sposobnost prilagođavanja preduzeća naglim unutrašnjim i vanjskim promjenama. Kontroling se načelno može podijeliti na *operativni i strategijski*.

<sup>64</sup> Izvor, <http://www.my-controlling.de>, mart, (2008).

<sup>65</sup> Stilovi rukovođenja utiču na uspjeh kontrolinga: autoritarni, patrijahačni i savjetodavni stilovi rukovođenja kada nadređeni sam odlučuje, uvjерava i naređuje, pojavljuje se kao barijera u razvoju kontrolinga. Nasuprot ovim stilovima: kooperativni, participativni i demokratski stilovi rukovođenja, kada se zajednički odlučuje, spriječiće razvoj kontrolinga. Naglašava se da dobar kontroling nije samo do kontrolera, već se ostvaruje samo saradnjom s menadžmentom.

Osnovna razlika između operativnog i strategijskog kontrolinga je ta da se *operativni* kontroling zasniva na kvantitativnim ključnim veličinama, dakle, na brojkama koje potiču iz prošlosti ili sadašnjosti. Koristi prvenstveno interne informacije iz preduzeća, i osnovni zadatak mu je pomoći u povećanju *efikasnosti poslovanja*. Operativni kontroling sa fokusom na (1.) operativno planiranje, 2.) budžetiranje, 3.) kontrolu budžeta i 4.) informisanje) ukazuje na podršku i slabosti u poslovnom razvoju i pomaže pri povećavanju iskorištenosti potencijala preduzeća, povećanjem rentabilnosti, ekonomičnosti/solventnosti, očuvanju supstance likvidnosti, na način da pomaže usklađivanju korištenja instrumenata operativnog upravljanja.

Za razliku od operativnog kontrolinga, *strategijski* instrumenti kontrolinga imaju za cilj i obavezu pružanja stručne podrške menadžmentu u povećanju *efektivnosti poslovanja*, pružanjem pravih stvari (proizvoda i usluga) u pravo vrijeme u cilju zadovoljenja tržišnih potreba. Funkcija strategijskog kontrolinga je prepoznavanje i stvaranje budućih potencijala uspjeha preduzeća, i njegove pripreme za brze promjene na tržištu. Tri najvažnija zadatka se ogledaju u (1.) podršci strategijskog planiranja, 2.) implementaciji strategijskog i operativnog planiranja, 3.) izradi i sprovodenje strategijske kontrole i strategijskog kontrolinga), leže u praćenju kontrolinskih sistema i sistema planiranja. Period planiranja strategijskog kontrolinga je dugoročan, i za razliku od operativnog uzima u obzir preduzetničko okruženje. Operativni i strategijski kontroling nisu nezavisni jedan od drugog, već se baziraju jedan na drugom i moraju se neprestano međusobno podešavati. Implementiranje operativnog kontrolinga neuzimajući u obzir strategijski kontroling je neefikasan i slabo orijentisan prema cilju, kao i strategijski kontroling koji ne obraća pažnju na operativne informacije.<sup>66</sup> Zadaci strategijskog i operativnog kontrolinga su dokaz da operativni i strategijski kontroling čine jednu cjelinu, pošto kao ta cjelina potvrđuje funkciju kontrolinga i služi ostvarenju gore navedenih ciljeva kontrolinga. Sa ovim u vezi stoje takođe i instrumenti kontrolinga kojima se omogućava konkretno ostvarenje ciljeva kontrolinga. Instrumenti kontrolinga služe izvršavanju strategijskih i operativnih zadataka, i na osnovu ovih rezultata moguće ih je podijeliti na strategijske<sup>67</sup> i operativne<sup>68</sup> instrumente.

---

<sup>66</sup> Rieg R., *Strategische Steuerung und Budgetierung*, In: Zeitschrift für Controlling und Management, Vol. 48, Nr. 8/9, (2004), prilog, str. 473-479.

<sup>67</sup> *Instrumenti strategijskog kontrolinga koji nailaze na najčešću primjenu u MSP* (Balanced Scorecard analiza, Benchmarking analiza, vlastita proizvodnja (Make or Buy decision), analiza konkurenčije, analiza snaga i slabosti (SWOT), mjerjenje zadovoljstva klijenta, analiza jaza (GEPA), analiza životnog ciklusa proizvoda, menadžment kvalitetom (TQM), tehnika scenarija).

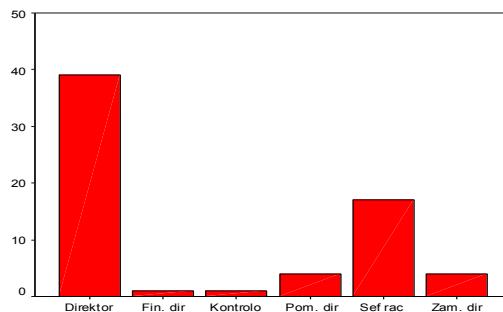
<sup>68</sup> *Instrumenti operativnog kontrolinga koji nailaze na najčešću primjenu u MSP* (ABC analiza, analiza odstupanja, analiza prelomne tačke (Break-even analiza), analiza uskog grla, izračunavanje opravdanosti investicija, kratkoročni obračun poslovnog uspjeha, osnova za isplatu zaposlenih).

#### 4. PRIMJENA KONTROLINGA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA U BOSNI I HERCEGOVINI

Jedan od načina da se dođe do relevantnih podataka o primjeni kontrolinga u bosanskohercegovačkim malim i srednjim preduzećima bilo je sprovođenje sopstvenog istraživanja. Anketirano je 66 MSP-a koji su ispunjavali zakonski<sup>69</sup> okvir o njihovom razgraničavanju. Pitanjem u upitniku „*koju poziciju anketirana osoba obavlja u preduzeću?*“, se definisala kompetentnost osobe koja davala odgovre na postavljena pitanja. U 59,1% slučajeva odgovore na pitanja su davali *direktori* preduzeća, u 25,8% preduzeća *rakovodici računovodstva*, dok je evidentiran samo jedan *rakovodilac odjela za kontroling*.<sup>70</sup>

Molim Vas navedite funkciju koju obavljate u preduzeću:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Direktor	39	59.1	59.1	59.1
	Fin. dir	1	1.5	1.5	60.6
	Kontrolor	1	1.5	1.5	62.1
	Pom. dir	4	6.1	6.1	68.2
	Sef rac	17	25.8	25.8	93.9
	Zam. dir	4	6.1	6.1	100.0
Total		66	100.0	100.0	
		66	100.0		



Molim Vas navedite funkciju koju obavljate u preduzeću:

*Slika (3.): Analiza kompetentnosti funkcije anketiranih osoba u preduzeću.*

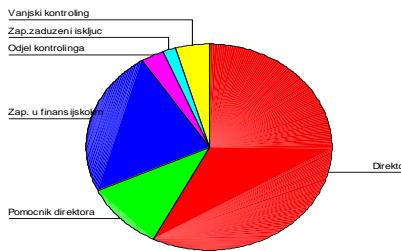
Da bi rezultati istraživanja bili što objektivniji ispitanici su prethodno bili upoznati sa instrumentima operativnog i strategijskog kontrolinga koji nailaze na svoju primjenu u MSP-a. U daljem pregledu se ukratko daju dobijeni rezultati istraživanja o primjeni kontrolinga, razlozima za ne primjenu, kao i institucionalno određenje konrolinga.

<sup>69</sup> Razgraničenje MSP-a, Zakon o podsticanju razvoja malih i srednjih preduzeća, Službeni glasnik RS 34/06,

Službene novine FBiH 19/06, od 30.03.2006. godine.

<sup>70</sup> Kompetentnost se ogleda u tome da sve navedene pozicije posjeduju neophodna znanja o dešavanjima u preduzeću relevantnim za kontroling. Navedene osobe koje su ispunile upitnik pripadaju rukovodećem menadžmentu, gdje im takva funkcija, omogućuje uvid u poslovanje i organizacionu strukturu, te i njihovi odgovori imaju visok stepen tačnosti i pouzdanosti.

#### 4.1. Institucionalna organizacija kontrolinga



Molim Vas navedite koja/koje osobe su odgovorne za upotrebu instrumenata/obavljanje zadatka strateškog i operativnog kontrolinga na navedenih u ovome upitniku? (pitanja od br. 8-24)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Direktor	38	57,6	57,6	57,6
Pomočnik direktora	7	10,6	10,6	68,2
Zap. u finansijskom knjigovodstvu/računovodstvu	15	22,7	22,7	90,9
Odjel kontrolinga	2	3,0	3,0	93,9
Zap. zaduzeni isključivo za kontroling u drugim odjelima	1	1,5	1,5	95,5
Vanjski kontroling	3	4,5	4,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Slika (4.): Institucionalna organizacija kontrolinga.

Prikaz na slici (4.), daje odgovor na postavljeno pitanje u upitniku: „koja/koje osobe su odgovorne za upotrebu instrumenata/obavljanje zadatka strategijskog i operativnog kontrolinga?“. Rezultati pokazuju da samo 3% anketiranih preduzeća imaju odvojen odjel za kontroling. Ostali oblici organizacije kontrolinga imaju nizak stepen rasprostranjenosti u anketiranim preduzećima. U jednoj firmi postoje zaposlenici zaduženi za kontroling koji svoj posao obavljaju u drugim odjelima preduzeća, a eksterni kontroling se praktikuje u samo tri analizirana preduzeća. Ovakav rezultat nije iznenadujući iz razloga niske podjele rada po poslovnim funkcijama i odjelima, jer nam je poznato da za razliku od velikih, MSP-a karakteriše nagomilavanje funkcija na osobu „direktor“. Potvrdu ovakve organizacije kontrolinga daje provedeno istraživanje u bosanskohercegovačkim preduzećima, vidi sl. 4., gdje u 57,6% slučajeva zadatke kontrolinga u MSP-a na sebe preuzima lično direktor. Iz analize je vidljivo da na drugom mjestu, odmah nakon direktora, zadatke kontrolinga obavljaju zaposlenici u finansijskom knjigovodstvu/računovodstvu (22,7% slučajeva), dok su na trećem mjestu direktorovi zamjenici i pomoćnici (10,6%).

Prikaz na slici (5.), daje odgovor zašto se ne vrše neke od analiza (primjena operativnih i strategijskih instrumenta) u preduzećima. Vrednovanjem odgovora, na pitanje „da li je moguće na tržištu rada pronaći i zaposliti odgovarajuću osobu sa adekvatnim stručnim znanjem“, anketirani u preduzećima su dali odgovor da u 61,5% slučajeva, je veoma teško doći do adekvatne i stručne osobe, koja bi mogla da odgovori na sve zahtijeve koje postavlja savremeno poslovanje danas. Stoga, će u budućnosti biti veoma značajano da

top menadžment prepozna potrebu i donese pravovremenu odluku<sup>71</sup> za uvođenje poslovne funkcije kontrolinga u preduzeće, kao i odgovarajućeg odabira osobe.

**avedite razloge zasto se neke od navedenih analiza ne vrše u Vasen  
eđuzecu: Nemogućnost zapošljena radnika sa odgovarajućim stručni  
znanjem**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tacno	40	60.6	61.5	61.5
	Ugl. tacno	6	9.1	9.2	70.8
	Vise tacno				
	nego	2	3.0	3.1	73.8
	netacno				
	Ugl.	3	4.5	4.6	78.5
Missing	netacno				
	Netacno	14	21.2	21.5	
	Total	65	98.5	100.0	
	System	1	1.5		
Total	Missing				
	Total	1	1.5		
	Total	66	100.0		

*Prikaz (5.):Mogući uzroci za neprimjenjivanje instrumenata kontrolinga u bosnaskohercegovačkim malim i srednjim preduzećima.*

## 5. ZAKLJUČAK

Istraživanje je pokazalo da dvadesetogodišnja institucionalizacija kontrolinga u malim i srednjim preduzećima u Bosni i Hercegovini odgovara njihovoј tipičnoј slici. Iz razloga prisustva niske podjele rada po poslovnim funkcijama i odjelima u malim i srednjim preduzećima, te nagomilavanja zadataka na funkciju direktora, uopšte nije iznenadujući rezultat da u većini slučajeva funkciju kontrolinga obavljaju direktori.

Takođe analiza pokazuje da je jedna od prepreka obavljanja funkcije kontrolinga u preduzećima nemogućnosti pronalaženja visoko kvalifikovane, stručno obučene radne snage na tržištu.

Naime mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini se nalaze svakodnevno pod uticajem izuzetno velikog broja faktora. Sve veći pritisak konkurenkcije i ubrzana dinamika društvenih, ekonomskih i političkih procesa u budućnosti će činiti još veći pritisak na preduzeća. Svjedoci smo novih svjetskih kretanja i ubrzane globalizacije u svim segmentima, a i uslovljeni sve učestalijim promjenama odnosa između ponude i potražnje, što vodi stvaranju novih problema za menadžment. U savremenim, turbulentnim uslovima poslovanja potrebni su i savremeni instrumenti i koncepcije za njihovo što bolje funkcionisanje. Bez obzira na veličinu i organizovanost, sva preduzeća će nastojati da ostanu u poslu, a to će poći za rukom samo onim koji budu radili na povećanju sopstvene vitalnosti. Vitalna preduzeća će se brže prilagođavati promjenama, tako da će i poslovna funkcija kontrolinga, kao način u rješavanju problema koordinacije i integracije, postajati neizostavna u preduzetničkom poslovanju. Za očekivati je da će u budućnosti naša preduzeća prepoznati značaj kontroling funkcije, i da će težiti njenoj većoj proširenosti i primjeni. Treba naglasiti da će se sve većim poboljšanjem okvirnih uslova i modernizacije obrazovnih sistema u bliskoj budućnosti, moći očekivati dalji razvoj i napredak kontrolinga kod nas.

<sup>71</sup> Lončarević R. / Mašić B. / Đorđević-Boljanović J., *Menadžment- principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2007), str. 171-192.

## Literatura

1. Eschenbach R. / Niedermayr R. (1996.) : Controlling, 2<sup>nd</sup> edition, Aufl, Stuttgart, str. 49.
2. Horvath P. ( 2003) : Controlling, 9<sup>th</sup> edition, Vahlen, Munchen., str. 25.
3. Kostić K. Živko, (1995. ) : Osnovi organizacije preduzeća, Savremena administracija, Beograd, str. 104.
4. Lončarević R. / Mašić B. / Đorđević-Boljanović J. (2007) : Menadžment – principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 171-192.
5. Osmanagić Bedenik N. (2004) : Kontroling- abeceda poslovnog uspjeha, drugo izdanje, Školska knjiga, Zagreb, str. 230.
6. Rieg R. (2004) : Strategische Steuerung und Budgetierung, In: Zeischrift fur Controlling und Management, Vol. 48 Nr. 8/9, str. 473-479.
7. Zakon o podsticanju razvoja malog i srednjeg preduzetništva: Službeni glasnik Republike Srpske, br. 34/06 i Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine, br. 19/06.
8. International Group of Controlling (IGC): [http://www.igc-controlling.org/dt/index\\_dt.html](http://www.igc-controlling.org/dt/index_dt.html)
9. Izvor: <http://www.financialexecutives.org>
10. Izvor: <http://www.eudict.com>
11. Izvor: <http://www.my-controlling.de>

# EKONOMIJA I ORGANIZACIJA ZASNOVANA NA ZNANJU

**Mašić, Branislav**

Univerzitet „Singidunum“, Univerzitet „Sinergija“

[bmasic@singidunum.ac.rs](mailto:bmasic@singidunum.ac.rs)

**Đorđević Boljanović, Jelena**

Univerzitet „Singidunum“

[jboljanovic@singidunum.ac.rs](mailto:jboljanovic@singidunum.ac.rs)

## SAŽETAK

Globalizacija, brzi ekonomski razvoj, kontinuirane, rapidne, kompleksne, brze i nepredvidljive promene na tržištu, sve kraći životni vek proizvoda i tehnologija, konkurenčija definisana sloganom „brzi jedu spore“ umesto dosadašnjeg "veliki jedu male", ljudi, znanje i intelektualni kapital kao ključni faktori sticanja i održavanja konkurentске prednosti, e-business, kontinuirano učenje, inovativnost i kreativnost, kooperacija i timski rad – samo su neke od odlika savremene ekonomije koju je još Peter Drucker definisao kao ekonomiju znanja. U tim i takvim uslovima organizacije nalaze načine da, okrenuvši se znanju koje poseduju, unaprede svoje poslovne procese, donose što efikasnije odluke, postignu efikasnost i kvalitet u poslovanju, kao i zadovoljstvo svojih klijenata. Da bi imale uspeha u ispunjenju ovih teških zahteva, organizacije se sve više okreću znanju koje poseduju, njegovoj primeni na pravi način i u pravo vreme, ne bi li se izborile sa trenutnim okruženjem i poslovnom situacijom u kojoj se nalaze i predvidele i kreirale svoju poslovnu budućnost. Predmet ovog rada je organizacija koja će svojim sposobnostima da bude konkurentna, brza, globalna i inovativna, da kreira delotvorno znanje kojim će maksimizirati svoju konkurentnost i uspeh, ne samo odgovoriti izazovima ekonomije znanja, već i transformisati se u organizaciju zasnovanu na znanju (Knowledge based organization).

**Ključne reči:** ekonomija znanja, znanje, organizacija znanja

## ABSTRACT

Globalization; continuous, rapid, complex, fast and unpredictable changes in organizational environment; ever shorter life cycle of products and technologies; competition defined by a slogan "the fast eat the slow" instead of the previous "the big eat the small"; people, knowledge and intellectual capital as the factors of gaining and

maintaining competitive advantage, e-business, lifelong learning, innovation and creativity – are just some of the characteristics of modern economy, defined by Peter Drucker as knowledge economy. In order to successfully meet the requirements of new management challenges in 21<sup>st</sup> century, organizations turn more and more to the knowledge they possess, its application at the right time and in the right way, in order to deal with the present environment and their own situation, and to predict and create their business future. The topic of this research is organization, which is capable of being competitive, fast, global and innovative; to create efficient knowledge to maximize its competitiveness and success, to answer the challenges of knowledge economy and to transform into knowledge based organization.

**Key words:** knowledge economy, knowledge, knowledge-based organization

## **1. EKONOMIJA ZNANJA**

Izvesno je da se u godinama koje slede sve zakonitosti, mehanizmi i načini poslovanja moraju prilagođavati aktuelnim karakteristikama savremene ekonomije: globalizaciji, hiperkonkurenčiji, znanju i intelektualnom kapitalu kao ključnom strategijskom faktoru sticanja konkurentске prednosti, tehnološkom razvoju, kontinuiranim, rapidnim, kompleksnim i nepredvidljivim promenama. Za razliku od konkurenčije u staroj ekonomiji koja bi se mogla okarakterisati rečenicom "veliki jedu male", sada bi se akcenat mogao staviti na brzinu i na glavnu rečenicu "brzi jedu spore". Ako je naglasak do sada bio na stabilnosti, u budućnosti će biti na menadžmentu promene (*change management*). Ključni faktor uspeha više nije kapital, sada su to: ljudi, znanje, sposobnost. Konfrontacija ustupa mesto kooperaciji i timskom radu, a zaposleni se posmatraju ne kao trošak, nego kao investicija [1]. U toku je pomeranje (eng. *shift*) od industrijske ka ekonomiji znanja.

Autor koji je prvi uvideo značaj koji znanje ima i može imati u stvaranju ekonomskih benefita za organizaciju i društvo u celini i koji je takvu ekonomiju nazvao ekonomijom znanja, bio je eminentni Peter Drucker, rodonacelnik savremenog menadžmenta. U 12. poglavlju svoje knjige *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, koje nosi naziv Ekonomija znanja (*The Knowledge Economy*) [2], Drucker se fokusira na sile koje menjaju ekonomiju sadašnjosti i kreiraju društvo budućnosti, a kao jedno od osnovnih obeležja nove ekonomije Drucker naglašava znanje i potrebu da se u centar nove ekonomije stavi znanje i obrazovanje, kao i njihove implikacije na rad, liderstvo i društvo u celini.

Kako bi organizacija mogla odgovoriti na sve promene u konkurentskom okruženju i uspela da ostvari i održi svoju konkurentsku prednost, okreće se onome što je specifično njeni i po čemu se razlikuje od ostalih konkurentskih organizacija. To je znanje koje organizacija poseduje. Znanjem, koje danas predstavlja ključni resurs koji obezbeđuje konkurentsku prednost organizacije, potrebno je adekvatno upravljati, na način kojim će se osvajati, stvarati, čuvati, deliti i na novi način kombinovati znanje u organizaciji, ugrađivati ga u proizvode i usluge, ali brže od svojih konkurenata.

Preduslov za uspešno upravljanje znanjem u jednoj organizaciji, nije samo čuvanje znanja koje će biti dostupno svim zaposlenima u pravom trenutku, već i stvaranje znanja kojim se uvećava vrednost organizacije. U tom smislu sve veći broj organizacija se okreće konceptu menadžmenta znanja (*Knowledge Management*) koji se bazira na ideji da se najvredniji resurs organizacije nalazi u znanju njenih zaposlenih i da uspešnost organizacije i njenih poslovnih rezultata zavisi od efikasnosti kojom zaposleni kreiraju svoje znanje, dele znanje među sobom i koriste ga na najefikasniji mogući način. To se postiže pristupom ovom konceptu kao jedinstvu tri komponente: ljudi, procesa i tehnologije. Jedino je na taj način ovaj koncept moguće posmatrati kao osnovu za stvaranje organizacije zasnovane na znanju u pravom smislu te reči [3]. Ako pođemo od programa menadžmenta znanja koji se sa procesima stvaranja osvajanja, čuvanja, podele i primene znanja nalazi u centru savremene organizacije zasnovane na znanju, onda su potpuno razumljive i njene osnovne karakteristike kao npr. slobodan protok znanja, interaktivni odnos sa korisnicima usluga, široka kreativnost zaposlenih, dostupnost znanja, slobodna podela znanja, otvorena korporativna kultura, neformalni kanali komunikacije i razmene iskustva. U tekstu koji sledi analiziraćemo rezultate našeg istraživanja koji oslikavaju karakteristike organizacije zasnovane na znanju, sa posebnim osvrtom na njenu organizacionu kulturu i liderstvo.

## **2. ORGANIZACIJA ZASNOVANA NA ZNANJU**

Stvaranje strategijske prednosti u uslovima ekonomije znanja zahteva i novu organizaciju, konkurentnu, brzim korakom usmerenu ka budućnosti, prvu na tržištu i globalnu po svojim prirodi, koja ima sposobnost da kreira znanje u cilju maksimiziranja organizacione konkurenčnosti i strategijskog uspeha. Znanje se, u savremenim organizacijama, posmatra kao resurs koji je ključan za organizacioni opstanak i uspeh na globalnom tržištu [4]. Savremena organizacija u eri znanja je ona koja uči, pamti i deluje na osnovu informacija i znanja dostupnog na najbolji mogući način.

Da bi u ekonomiji znanja kompanija bila uspešna i ostvarila svoju konkurenčnu prednost, potrebno je da znanjem koje poseduje stalno uvećava svoju vrednost. Potencijal koji kompanija ima za stvaranje dodatne vrednosti, tzv. *KnoVa* – faktor vrednosti znanja (*The KnoVa – knowledge value*), u ekonomiji znanja zavisi od dva bitna elementa: nivoa usluga koje pruža kompanija i intenziteta korišćenja znanja kompanije; i nivoa u kom kompanija koristi znanje da bi proizvela proizvod ili pružila usluge. U tom smislu, da bi jedna organizacija dobila svojstvo *KnoVa* kompanije, potrebno je da poseduje šest osnovnih sposobnosti [5]: sposobnost za proizvodnju, sposobnost da se odgovori na promene i zahteve tržišta, sposobnost predviđanja i sagledavanja celokupne slike poslovnog okruženja, sposobnost kreiranja, sposobnost učenja i sposobnost trajanja. Kao što možemo zaključiti, značaj *KnoVa* faktora jeste u tome što pokazuje da, ukoliko kompanija želi da bude uspešna u ekonomiji znanja, utoliko se neće fokusirati samo na poboljšanje nivoa usluga ili na unapređenje znanja o aktivnostima koje nudi. Uspeh će zavisiti od dvosmernog napada u kome su i nivo usluga i nivo i sadržaj znanja povećani da bi omogućili kompaniji da ostvari bolje i kvalitetnije usluge.

Praksa pokazuje da organizacija zasnovana na znanju mora posedovati četiri karakteristike koje se mogu svesti na proces, položaj, svrhu i perspektivu [6]:

**Proces: Stvaranje i deljenje znanja.** Organizacija zasnovana na znanju posebnu pažnju posvećuje sledećim, veoma povezanim procesima – efikasnoj primeni znanja koje već postoji u organizaciji i stvaranju novog znanja. Cilj je četvorostruk: obezbeđivanje da znanje iz jednog dela organizacije bude primenjeno u aktivnostima koje se preduzimaju u drugom njenom delu; znanje se deli i protekom vremena, tako da kompanija može imati benefite iz nekih ranijih iskustava; omogućiti zaposlenima iz različitih delova organizacije da se međusobno pronađu i saraduju radi stvaranja novog znanja; stvaranje novih šansi za eksperimentisanjem i učenjem.

**Položaj: Granice znanja.** Kreiranje i deljenje znanja u današnjoj ekonomiji nije ograničeno fizičkim ili drugim korporativnim limitima. Kompanije sve više shvataju da se znanje stvara i deli u dnevnim interakcijama sa klijentima, prodavcima, partnerima, pa čak i konkurentima. Stoga, organizacija zasnovana na znanju predstavlja skup ljudi i resursa koji stvaraju i primenjuju znanje kroz kontinuirane interakcije. Organizacione granice su danas nejasne, savitljive i dinamične. Organizacije tragaju za znanjem, ma gde ono postoji.

**Svrha: Strategija znanja.** Kompanije koje teže uspehu na duži vremenski period, svoje procese menadžmenta znanja stavljaju u istu ravan sa svojom poslovnoim strategijom. Organizacije zasnovane na znanju prepoznaju znanje kao ključni strategijski resurs i postavljaju sebi pitanja: Šta je potrebno da znamo da bismo formulisali i sproveli željenu strategiju? Šta zaista znamo? Šta znaju naši konkurenti? Jaz između onoga što organizacija zna i treba da zna fokusira svu pažnju savremenih organizacija na sopstvene slabosti i snage, kao komponente SWOT analize. Jaz između onoga što organizacija zna i onoga što zna konkurenčija usmerava pažnju na šanse i pretnje koje postoji u okruženju. Kompanije treba da teže zatvaranju jaza znanja, kako internog, tako i eksternog, brže i efikasnije nego što to može učiniti konkurenčija.

**Perspektiva: Znanje kao tačka gledišta.** Organizacije zasnovane na znanju, moraju zadržati sopstveni imidž sa stanovišta orijentacije ka znanju. To znači da je neophodno uvrstiti znanje u svaki aspekt delovanja i tretirati svaku aktivnost kao na znanju zasnovanu. U tom smislu organizacije koriste znanje i učenje kao primarni kriterijum za procenu svoje organizovanosti, uspešnosti proizvoda i usluga, zadovoljstva klijenata.

Sve navedene karakteristike moguće je ostvariti samo u onoj organizaciji koja, u tom smislu, ima odgovarajuću, ka znanju okrenutu, organizacionu kulturu. Veliki broj autora, posebno govoreći o programu menadžmenta znanja, koji bi trebalo da se nalazi u osnovi organizacije znanja, upravo i iznosi navedeni stav. Tako autori Tissen i dr. [7] smatraju da se kulturološke barijere u organizaciji moraju srušiti da bi se uspostavila razmena znanja. Autori Davenport i Prusak [8] ističu da je kultura prijateljski okrenuta ka znanju najvažniji uslov koji vodi uspešnosti programa menadžmenta znanja, dok autor i praktičar menadžmenta znanja Carl Frappaolo [9], smatra da je glavno pitanje kretanja ka strategiji znanja, kreiranje kulture koja bi podržavala poverenje i saradnju. Dakle, organizaciona

kultura koja promoviše deljenje znanja bila bi ona u kojoj su sredstva za razmenu i deljenje znanja standardizovana tako da olakšavaju prolaz i razmenu znanja. U njoj se na razne načine vrši deljenje znanja između eksperata i ostalih članova organizacije, gde organizacioni ciljevi eksplicitno uključuju deljenje znanja, poverenje preovladava u svim interakcijama i komunikacioni kanali bez teškoća ovladavaju geografskim, vremenskim i tematskim granicama. Jedino obezbeđivanjem ovakvih svojstava organizacione kulture, a uz pomoć savremenih tehničkih i informatičkih dostignuća, moguće je u potpunosti izraziti ljudski kapital i potencijal koji predstavlja suštinu uspeha svake firme [10].

Ako je znanje osnovni resurs savremenog poslovanja i sredstvo za postizanje konkurenčne prednosti organizacije, onda menjanje odnosa koji zaposleni imaju prema svom poslu i svojim kolegama, merenje vrednosti koja se novim načinom poslovanja stvara za organizaciju, stvaranje poverenja kao uslova za neometano deljenje i širenje znanja unutar organizacije, globalizacija i tehnološki razvoj, zahteva i lidera, koji će zahvaljujući svojim posebnim karakteristikama i veštinama, u navedenim uslovima uspeti da upravlja znanjem u organizaciji i da zahteve promenljivog i turbulentnog okruženja sproveđe u delo. Ovde govorimo o liderima znanja (*knowledge leader*) kako ih neki autori nazivaju [11], čija je strast, odvažnost i samopouzdanje, od krucijalnog značaja za poslovanje savremenih organizacija. Govoreći o liderstvu u ekonomiji znanja, autori Debra Amindon i Doug Macnamara [12], koji spadaju u vodeće teoretičare, ali i praktičare menadžmenta znanja, smatraju da su moderni lideri oni koji se ne boje brzine promena, koji se hvataju u koštač sa konstantnim učenjem, koji znaju da efikasan menadžment nije stvar posedovanja znanja, već znati kako ga upotrebiti, koji znaju da nije dovoljno poznavati savremene koncepte menadžmenta, nego i implementirati ih.

U cilju ilustracije navedenih stavova, u tekstu koji sledi analiziraćemo rezultate istraživanja sprovedenog u namjeri da se ispita osnov definisanja savremene organizacije u Srbiji kao organizacije znanja, njihove organizacione kulture kao kulture okrenute znanju i lidera kao lidera znanja (*knowledge leaders*)

### **3. ORGANIZACIJA ZASNOVANA NA ZNANJU U PRAKSI – REZULTATI ISTRAŽIVANJA U SRBIJI**

Osnovno pitanje koje je potrebno postaviti jeste da li organizacija danas prepoznaće znanje kao ključno pitanje savremenog poslovanja, što je i osnov za stvaranje prave organizacije zasnovane na znanju. Upravo ovaku formulaciju upotrebili smo u istraživanju, a radi podrobnejše analize odnosa organizacija u Srbiji prema znanju kao osnove konkurenčne prednosti. Trudili smo se da se, zapravo, nadovežemo na slična istraživanja koja su rađena u zapadnim zemljama u proteklih nekoliko godina. Tako je npr. u istraživanju KPMG *Knowledge Advisory Services* iz 2002. i 2003. godine [13] sprovedenom među 500 vodećih organizacija u Velikoj Britaniji, Francuskoj, Nemačkoj i Holandiji, a koje je imalo za cilj da se metodom benchmarkinga utvrди stanje koncepta menadžmenta znanja u evropskim organizacijama, jedno od ključnih pitanja bilo da li kompanije koje su učestvovale u istraživanju prepoznaju znanje kao strategijsku prednost. Rezultati istraživanja pokazali su da je 80% ispitanika odgovorilo pozitivno na

postavljeno pitanje. Pored navedenog istraživanja, poseban uticaj na naše istraživanje imalo je istraživanje na temu menadžmenta znanja i glavnih faktora uticaja na ovaj koncept, sprovedeno među nemačkim Top 1000 i evropskim Top 200 kompanijama, održano 2001. godine od strane autora Heisinga i Vorbecka [14], kao i istraživanje V. M. Ribiere na temu uticaja organizacione kulture na uspeh inicijative menadžmenta znanja [15]. Istraživanje smo sproveli na uzorku od 131 ispitanika, pripadnika top menadžmenta, srednjeg menadžmenta i operativnog menadžmenta iz 10 organizacija sa teritorije Republike Srbije. Prilikom izbora organizacija rukovodili smo se visokim stepenom razvoja i korišćenjem savremenih informacionih tehnologija u njima. Stoga je i delatnost najvećeg broja organizacija koje su učestvovali u istraživanju, usmerena na pružanje usluga u oblasti telekomunikacija, poštanskog saobraćaja, informacionih tehnologija i softvera; dakle, delatnosti koje su nespojivo vezane za korišćenje visokih tehnologija. Polazna ideja istraživanja jeste da, s obzirom na nizak stepen razvoja programa menadžmenta znanja u preduzećima u Srbiji i njegove početke čiji smo svedoci, deljenje znanja će se, prema iskustvima u praksi, najpre vezivati, upravo, za primenu i razvoj informacionih tehnologija.

Posebno naglašavamo podatak, koji smatramo izuzetno ohrabrujućim s obzirom na temu našeg rada, da menadžeri u organizacijama u Srbiji, a prema rezultatima našeg istraživanja, pokazuju veliko interesovanje za znanje i prepoznaju ga kao ključno pitanje savremenog poslovanja. Naime, 63% ispitanika na pitanje „Da li prepoznajete znanje kao ključno pitanje savremenog poslovanja?“ je odgovorilo sa "da", svega 5% sa "ne", 27% sa "u maloj meri", a 5% sa "ne znam".

Takođe, postavili smo pitanje menadžerima preduzeća u Srbiji da li smatraju da nedovoljno korišćenje postojećeg znanja u njihovim organizacijama dovodi do gubitka i propuštanja mnogih poslovnih dobiti i benefita. Rezultati našeg istraživanja pokazuju da su menadžeri u Srbiji svesni vrednosti koje znanje ima u savremenom poslovanju, kao i činjenice da se ono nedovoljno koristi u našim preduzećima. Na navedeno pitanje, čak 64 % menadžera odgovorilo je pozitivnim odgovorom. Rezultati navedenog istraživanja nameću zaključak da su savremeni menadžeri svesni važnosti koje znanje ima za savremeno poslovanje, kao i poslovnih šansi i neiskorišćenih benefita koje leže u nedovoljnem korišćenju znanja koje organizacije već poseduju, a da toga nisu ni svesne. Sve nas navodi na citiranje sada već čuvene rečenice Lew Platta (bivši CEO *Hewlett Packard*): „Kada bi *Hewlett Packard* znao šta *Hewlett Packard* zna, bio bi tri puta profitabilniji.“ Na taj način izražena ja zapravo vera u potencijal koji znanje u jednoj organizaciji može imati i koji zahteva brižljivo upravljanje tokovima znanja na principima utemeljenim u organizaciji zasnovanoj na znanju.

U tom smislu želja nam je, takođe, da prikažemo rezultate navedenog istraživanja koji se odnose na postojanje onih karakteristika liderstva kod naših ispitanika koje smo, zahvaljujući teorijskom istraživanju, utvrdili kao pozitivne i kao osobenosti liderstva koje mogu pospešiti efikasnost organizacija zasnovanih na znanju. Rezultati istraživanja pokazuju da svoje potpuno slaganje sa izjavom: „Top menadžment kao glavnu imovinu organizacije vidi znanje i pokreće inicijative i podršku za procese osvajanja, stvaranja, čuvanja, deljenja i primene znanja“, izrazilo je 54% ispitanika. Sa izjavom „Lideri u organizaciji imaju jasnú viziju o tome kako na pravi način iskoristiti znanje koje organizacija poseduje da bi se stvorila dodatna vrednost za organizaciju“, saglasilo se

57% ispitanika, sa izjavom „Lideri u organizaciji jasno stimulišu inovaciju i učenje“, 55% ispitanika, a sa izjavom "Lideri u organizaciji teže ka ličnom napretku i sticanju novih znanja zaposlenih", 48% ispitanika. Iz navedenih rezultata možemo izvesti zaključak da, ukoliko se navedene osobine lidera nastave da razvijaju i u budućem periodu, može se očekivati da kao pravi lideri znanja postanu veoma važan faktor u implementaciji programa menadžmenta znanja.

Sa željom da u organizacijama koje su učestvovalo u našem istraživanju prepoznamo ona obeležja organizacione kulture koja bi pospešila uvođenje i implementaciju programa menadžmenta znanja i, samim tim efikasnost savremene organizacije znanja (poput mogućnosti kreativnog i slobodnog izražavanja zaposlenih, vrednovanja nematerijalnog u organizaciji, negovanja timskog rada, ohrabrvanja inovativnosti, permanentnog i konstantnog učenja i usavršavanja, nagrađivanja deljenja znanja isl.) ispitanicima smo postavili pitanja čije odgovore i rezultate navodimo u tekstu koji sledi. Svoje apsolutno neslaganje sa izjavom: "Prednost se daje materijalnom, a svemu što je nematerijalno i nevidljivo kao što je znanje, poverenje, veze, ne pridaje se značaj", izrazilo je 78% ispitanika. Izjavu „Ljudi se podržavaju, neguju se međusobni odnosi, timski rad, pojedinci se motivišu na inovacije i stvaranje novih ideja.“ potvrdilo je 61% ispitanika. Sa izjavom "Zaposleni su motivisani da dele svoje znanje sa ostalim zaposlenima, osećaju pripradnost organizaciji, veruju u svoje liderе koji ih podržavaju, ohrabreni su da učestvuju u donošenju odluka, konstantno uče i vrednuju sebe i svoje kolege", 58% ispitanika izražava svoje apsolutno slaganje. Sa izjavom "Organizacija teži ka ličnom razvoju svih zaposlenih i daje im šansu da ostvare svoj puni potencijal", svoje potpuno slaganje izrazilo 55% ispitanika, a sa izjavom „Kreiranje, deljenje i upotreba znanja kao prirodan deo organizacionih procesa sastavni je deo svakodnevnih radnih procesa“, 69% ispitanika. Ukoliko pođemo od stava da je organizaciona kultura faktor koji ima najviše uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja i organizacije zasnovane na znanju, i povežemo ga sa obeležjima organizacionih kultura preduzeća u Srbiji, utoliko imamo više razloga da se u nekom budućem periodu nadamo primeni programa menadžmenta znanja u sve većem broju organizacija i sa mnogo više uspeha nego što je to danas slučaj.

## **4. PREPORUKE**

Postavlja se pitanje koje bi konkretnе mere trebalo preuzeti da bi jedna organizacija zasnovana na znanju sa pravom mogla da nosi to ime. Na putu transformacije organizacije u organizaciju zasnovanu na znanju, trebalo bi se pridržavati nekoliko ključnih pravaca akcije [16]:

- ♦ **Definisati organizacionu misiju i cilj terminima znanja.** Tako npr. Svetska banka sebe naziva sada „bankom znanja“ (*the knowledge bank*), Xerox je „document company“, a 3M sebe smatra „kompanijom znanja“. Strategijski posmatrano, organizacija, tehnološka infrastruktura i ključni procesi treba da budu usmereni na kreiranje strategijske „platforme znanja“ (*knowledge platform*) iz koje proističu proizvodi i usluge organizacije.

- ◆ **Definisati organizacionu delatnost i poziciju terminima znanja.** Najvažnija stvar koja je zajednička današnjim konkurentima jeste slično znanje koje koriste u svojim delatnostima. Tako npr. proizvođači hrane i farmaceutske kompanije imaju zajedničke pacijente ili veštine koje su potrebne njihovim zaposlenima, iako im je delatnost različita. Rukovodioci farmaceutskih kompanija, koji razumeju svoju industriju govoreći u terminima znanja, obratiće pažnju na kompanije koje se bave proizvodnjom hrane sa nižim vrednostima masti npr.
- ◆ **Formulisati strategiju misleći na znanje.** Organizacije zasnovane na znanju definišu svoju strategiju baziranu na onome što organizacija zna toliko dobro koliko i delatnost (proizvode ili usluge) koju obavlja. Ključne tačke strategije ovakvih organizacija biće one u kojima znaju više od svojih konkurenata i na taj način stvaraju svoju konkurenčku poziciju.
- ◆ **Implementirati program menadžmenta znanja koji direktno podržava strategijske zahteve kompanije za znanjem.** Organizacija koja definiše svoju strategiju terminima znanja, znaće gde da fokusira napore menadžmenta znanja i kako da dobije bolje rezultate ovim programom.
- ◆ **Transformisati kompaniju u „učeću organizaciju“.** Sposobnost organizacije da ostvari prednost zasnovanu na znanju, zapravo proističe iz njene sposobnosti da uči. Uspešne kompanije traže mogućnosti i prilike da eksperimentišu i uče u domenima koje smatraju strategijskim.
- ◆ **Segmentiranje kompanijskih klijenata i tržišta, ne samo na osnovu proizvoda i usluga, već i na osnovu mogućnosti da uče od njih.** Novi korisnici i nova tržišta veoma su važni izvori učenja i novih strategijskih mogućnosti.
- ◆ **Posmatranje troškova učenja kao investiciju, a ne trošak.** Menadžeri treba da procenjuju investicije za učenje kao mogućnosti za buduće akcije, a ne kao troškove i da razumeju ekonomsku kao i strategijsku vrednost učenja.
- ◆ **Preispitivanje poslovnog modela.** Kompanije koje prave prelaz od prodaje primarnih fizičkih proizvoda i usluga ka onima koji su zasnovani na znanju, vide radikalne promene u poslovanju. Npr. kompanija IBM prodaje ne samo svoje hardvere, već i znanje svojim klijentima.
- ◆ **Ozbiljno razmatranje pitanja ljudskih resursa.** Organizacije zasnovane na znanju regrutuju svoje zaposlene i razvijaju njihove karijere u cilju stvaranja i razvijanja znanja koje je organizaciji potrebno da bi ostvarila konkurenčnost i sprovedla strategiju kompanije.
- ◆ **Jačanje organizacione misije usaglašavanjem interne i eksterne komunikacije.** Organizacije zasnovane na znanju velika sredstva i napore ulažu u razvijanje raznih vidova interne komunikacije sa zaposlenima, već i eksterne komunikacije (godišnji izveštaji, članci u časopisima, govorovi izvršnih direktora itd.)

Naravno, pri implementaciji navedenih koraka, teškoće su mnogobrojne i zahtevaju veliko umeće i strpljenje menadžera. Ono što je važno napomenuti jeste da svaka

organizacija, bez obzira na delatnost kojom se bavi i na vrstu proizvoda ili usluga koje proizvodi ili pruža, može biti organizacija zasnovana na znanju, što je itekako vredno svakog napora i truda.

## **4. ZAKLJUČAK**

U ekonomiji znanja menadžment se sreće sa redizajniranjem svih poslovnih procesa (*re-everything*). Kompanije imaju potrebu da se menjaju i da konstantno preispituju svoje ciljeve, svrhu poslovanja, način na koji posluju. Organizacija zasnovana na znanju koja svoju konkurenčku prednost bazira na znanju danas najvažnijeg resursa, ljudi, uz razumevanje značaja koji znanje ima u ekonomskim, tehnološkim i kulturnim promenama poslovnog okruženja, budi sve veće interesovanje akademске i poslovne javnosti. Gotovo jedinstveno je mišljenje teoretičara i praktičara menadžmenta o značaju koji ovakva organizacija ima za savremenu ekonomiju, ali i o teškoćama pri njenom nastanku. Cilj kome teži savremena organizacija zasnovana na znanju jeste da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. To uključuje stvaranje znanja, njegovo širenje, nadgradnju i primenu u čitavoj organizaciji. Ovaj rad ima za cilj da, prezentovanjem rezultata teorijskog i praktičnog istraživanja, ukaže na težnju savremene organizacije zasnovane na znanju, da, uz odgovarajuću organizacionu kulturu i adekvatno liderstvo, stvara dodatnu vrednost identifikovanjem, primenom i korišćenjem znanja na jedinstven način, što je proces koji je delom nauka, delom umetnosti, a delom sreća.

## **LITERATURA**

- [1] Kotelnikov, V., *New Economy: Key Features of the New Rapidly Globalizing and Changing Knowledge Economy*, [www.1000ventures.com](http://www.1000ventures.com) , preuzeto sa sajta 15.9.2009.
- [2] Drucker, P. (1992) *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, Harper & Row, str. 263-268.
- [3] Šire, Đorđević – Boljanović, J. (2009) *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, str. 21 – 24.
- [4] Gupta, J. N. D., Sharma, S. K. (2004) *Creating Knowledge Based Organizations*, Idea Group Publishing, str. vii
- [5] Tisen, R., Andriessen, D., Depre, F. L. (2006) *Dividenda znanja*, prevod sa engleskog, Adižes, Novi Sad, str. 16-40.
- [6] Zack, M. H., Rethinking the Knowledge Based Organization, *Sloan Management Review*, Vol. 44. Br. 4, Isto 2003., str. 67 -71.
- [7] Tissen, R., Andriessen, D., Lekanne Deprez, F. (1998) *Creating the 21<sup>st</sup> Century Company: Knowledge Intensive. People Rich. Value – Based Knowledge Management*, Longman, str. 28-32.
- [8] Davenport, T.H., Prusak, L. (2000) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, str. 153-154.
- [9] Frappaolo, C. (2006) *Knowledge Management*, Capstone Publishing Ltd., str. 57-66
- [10] Đorđević – Boljanović, J. (2009) *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, str. 102.
- [11] Capshaw, S., Koulopoulos, T.M. (1999) Knowledge Leadership, *DM Review Magazine*, maj 1999.
- [12] Amidon, D.M., Macnamara, D., *7 C's of Knowledge Leadership: Innovating our Future*, dostupno na [www.entovation.com](http://www.entovation.com), preuzeto sa sajta 22.9.2009.

- [13] *Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/03*, dostupno na [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)
- [14] Heising, P., Vorbeck, J., (2001) *Benchmarking Survey Results, Knowledge management, Best Practice in Europe*, Springer, str. 106.
- [15] Ribiere, V.M.(2001), *Assessing Knowledge Management Initiative Successes as a Function of Organizational Culture*, The George Washington University, dostupno na [www.csis.american.edu/kmsurvey](http://www.csis.american.edu/kmsurvey)
- [16] Zack, M. H., Rethinking the Knowledge Based Organization, *Sloan Management Review*, Vol. 44. Br. 4, leto 2003., str. 67 -71.

# UPRAVLJANJE ODLUKAMA U PREDUZEĆU

**Hadžiselimović, Venan**

HIFA d.o.o. Tešanj

Phone: 00387 61 162 512, e mail: venan25@yahoo.com

**Key Words:** Fast-making decision, Lack of qualitative information for making decision, Marketing research, Primary and secondary data, uncertain environment

## 1. UVOD

Bosna i Hercegovina kao tranzicijska zemlja koja bi se trebala približavati Evropskoj uniji, kao i većina kompanija koje se bave trgovinom uopšte, još je daleko od opštih elemenata poslovanja koji se koriste u poslovnom svijetu, a tiče se između ostalog i donošenja poslovnih odluka na temelju prikupljenih podataka. Menadžeri kompanija, uglavnom u privatnom vlasništvu, nosioci su poslovanja, pa prema tome imaju i odgovornost spram vlasničke strukture koja je uglavnom vezana za tradicionalne, porodične kompanije, osim stranih investitora kod kojih se već osjeti odstupanje u primjeni marketing/management koncepta u poslovanju u odnosu na pojedinačne trgovce i distributere. Sigurno je da kompanije u Bosni i Hercegovini prolaze faze koje su kompanije savremenog svijeta davno prošle i stavljene su pred izazove i zamke globalizacije i visokosofisticiranih zapadnih ekonomija i privrednih sistema. Obezbeđenje kvalitetne informacione osnove jedna je od nezaobilaznih i ključnih pretpostavki za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka. Ova pretpostavka se ostvaruje kroz proces istraživanja marketinga koji može biti na više načina postavljen u kompaniji. Uspostavljanje sistema istraživanja marketinga u okviru kompanije zasigurno može polučiti adekvatnim rezultatima, posebno sa aspekta donošenja poslovnih odluka, ali i posjedovanje informacija koje se prikupljaju i analiziraju blagovremeno. Kompleksnost poslovanja i potreba za donošenjem kvalitetnih, ali brzih poslovnih odluka upućuju na značaj raspolaganja marketinškim informacijama, te potrebu za izgradnjom kvalitetnog sistema upravljanja istim. Oliver Holmes je utvrdio kako „mudar čovjek prepoznaje primjerenošć opće tvrdnje, ali se klanja autoritetu tačno određene činjenice“ Vrlo često se postavlja pitanje: "Kako menadžeri na bilo kojem nivou, mogu saznati informacije koje se tiču promjenjive želje potrošača, ponašanja i djelovanja konkurenčije, promotivne kampanje ili gledanosti i slušanosti medija, strategije cijena ili kanala distribucije. Odgovor je u prikupljanju i upravljanju marketinškim podacima i informacijama. Marketinška istraživanja omogućavaju menadžmentu prikupljanje kvalitetnih podataka i predstavlja osnovu generisanja kvalitetnih odluka.

Velika preduzeća su npr. razvila odlične sisteme prikupljanja podataka koji omogućavaju menadžerima brzo generisanje preciznih informacija na osnovu kojih se mogu donositi kvalitetne poslovne odluke.

Međutim, mnoge kompanije imaju problema sa informacijskom sofisticiranošću. Mnoge ni nemaju odjele za istraživanje tržišta ili pak one koje to posjeduju njihov rad je limitiran na rutinska predviđanja, analizu prodaje i poneku anketu.

Za većinu profesionalnih istraživača to je upotreba određenog broja kvalitativnih i kvantitativnih istraživačkih tehnika radi dobijanja podataka na osnovu kojih se opisuje i analizira postojeće ili potencijalno tržište. Za laika to su ankete.

## **2. ULOGA I ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA MARKETINGA U KOMPANIJAMA**

### **2.1. Pojam, definicija i razvoj istraživanja marketinga**

Veoma je težak zadatak definisati jedan tako kompleksan pojam kao što je istraživanje marketinga. Svaka definicija krije u sebi opasnost da se izostavi nešto bitno ili da se unese suviše subjektivnosti zbog specifičnosti afiniteta autora. Zbog toga je bolje, umjesto komparativne analize definicija više autora, detaljnije analizirati jednu koja je prihvaćena od strane najšireg kruga marketinških stručnjaka i poslovnih ljudi. Američko udruženje za marketing (AMA), institucija vrhunske svjetske reputacije, čije definicije su rezultat dugotrajnog usaglašavanja velikog broja naučnika. Pored toga, definicije ovog udruženja se permanentno aktueliziraju u cilju prilagođavanja svim promjenama u teoriji i praksi. Najnovija definicija pojma istraživanja marketinga koju je objavila AMA je sljedeća: "Istraživanje marketinga je funkcija koja povezuje potrošače, klijente i javnost sa marketarom putem informacija – informacija koje se koriste za identificiranje i definisanje tržišnih šansi i problema; generisanje, razmatranje i procjenu marketinških akcija; praćenje provođenja marketing aktivnosti; i poboljšanje razumjevanja marketinga kao procesa. Istraživanje marketinga specificira informacije koje su potrebne da se ostvare ovi ciljevi; osmišljava metode za prikupljanje informacija; upravlja procesom prikupljanja podataka; analizira rezultate; i izvještava o zaključcima kao i njihovim implikacijama".<sup>72</sup>

Sasvim je logično da, istorijski gledano, razvoj istraživanja marketinga slijedi procese razvoja poslovne filozofije privrednih subjekata, i da je potpuno vezan za pojavu marketinga. Pošto je i ekonomski razvoj pojedinih zemalja u svijetu neravnometaran, pojedine faze u razvoju poslovne filozofije, pojavljivale su se u nestajale u različitim vremenskim periodima. Nezavisno od toga, moguće je uopšteno konstatovati da su jasno prepoznatljive dvije bitne faze kroz koje prolaze svi privredni subjekti u svom razvoju:

1. Faza proizvodne orijentacije i
2. Faza marketing orijentacije<sup>73</sup>

Koncepcija marketinga, a time i istraživanja marketinga može izgledati kao očit i razuman način upravljanja kompanijom. Međutim, poslovni ljudi nisu uvijek vjerovali da je zadovoljstvo kupaca najbolji put do zarade. Slavni primjer je marketinška filozofija Henryja Forda s početka 20.stoljeća: "Kupci mogu izabrati automobil bilo koje boje sve dok biraju

<sup>72</sup> Tihi Boris: „Istraživanje marketinga“, Dom štampe Zenica 2003.g,

<sup>73</sup> Tihi Boris: „Istraživanje marketinga“, Dom štampe Zenica, 2003.g.

crnu." Filozofija koncepcije marketinga ili faza marketing orientacije pojavila se u trećoj glavnoj eri u povijesti poslovanja kojoj su prethodile proizvodna i prodajna era.

Iznenađuje činjenica da gotovo 50 godina nakon što je započela marketinška era još uvijek postoje kompanije koje nisu prihvatile koncepciju marketinga.

Tijekom druge polovice devetnaestog stoljeća industrijska revolucija bila je u punom jeku u Europi i SAD-u. Električna energija, željezница, podjela rada, tekuća vrpca, i masovna proizvodnja omogućili su djelotvorniju proizvodnju. Novom tehnologijom i novim načinima korištenja ljudskog rada, proizvodi su izlazili u velikim količinama na tržište na kojemu je vladala jaka potražnja za industrijskim proizvodima. Takva se usmjerenost na proizvod nastavila početkom 20.stoljeća, a potaknuo je pokret znanstvenog upravljanja čije su značajke plaća po učinku i preferiranje visoko strukturiranih poslova.

Dvadesetih godina 20.stoljeća snažna je potražnja za proizvodima opala. Kompanije su shvatile da se proizvod čija je proizvodnja tada već bila prilično djelotvorna treba "prodati" kupcima. Od sredine dvadesetih do pedesetih godina kompanije su prodaju smatrali glavnim sredstvom povećanja profita. Kao posljedica, u tom je razdoblju vladala usmjerenost na prodaju. Poslovni su ljudi vjerovali da je najvažnija marketinška aktivnost propaganda i osobna prodaja. Ranih 50 godina 20.stoljeća dio je poslovnih ljudi shvatilo da djelotvorna proizvodnja i jaka promocija proizvoda ne jamče da će kupci kupiti proizvod. Shvatili su da prvo moraju otkriti što kupci žele, a zatim to proizvesti, radije nego da jednostavno proizvedu proizvod i zatim pokušaju prilagoditi potrebe kupca onome što su proizveli. Kako su mnoge kompanije shvatile važnost poznavanja potreba kupaca, poslovanje je ušlo u marketinšku eru – eru usmjerenosti na kupca.

Budući da koncepcija marketinga ili marketinška orientacija utječe na sve vrste poslovnih aktivnosti kompanije, a ne samo na marketinške aktivnosti, glavna uprava organizacije mora je prihvatiti u potpunosti. Kao prvo, uprava mora uspostaviti informacijski sistem koji omogućuje otkrivanje stvarnih potreba kupaca i omogućiti primjenu informacija kako bi se stvorio zadovoljavajući proizvod. Budući da je takav sistem obično skup, uprava mora biti spremna odvojiti novac i vrijeme za razvoj i održavanje. Bez odgovarajućeg informacionog sistema, kompanija se ne može usmjeriti na kupca.

Drugi glavni zadatak uprave je restrukturiranje organizacije. Naglasili smo da kompanija, ako želi zadovoljiti ciljeve kupaca i svoje ciljeve, mora uskladiti sve svoje aktivnosti. Da bi to postigla, možda treba restrukturirati unutarnje djelovanje i glavne ciljeve pojedinih odjela. Ako direktor odjela za marketing nije član glavne uprave, morao bi to postati. Primjena marketinške koncepcije zahtijeva podršku ne samo glavne uprave kompanije, nego i svih ostalih rukovoditelja i osoblja na svim razinama. Čak i kad su osnovni uvjeti, kao što je ustanovljenje informacionog sistema i reorganizacija kompanije, ispunjeni, novi pristup marketingu ne mora funkcionirati savršeno. Prvo, postoji granica do koje kompanija može zadovoljiti potrebe kupaca za određenim proizvodima. Drugo, premda kompanija možda hoće doznati što kupci žele, kada tačno identificira potrebe kupaca, često ima poteškoća u razvoju proizvoda koji zadovoljava te potrebe. Mnoge kompanije troše dosta novca i vremena da bi istražile potrebe kupaca, ali još uvijek kreiraju proizvode koji se ne prodaju dobro. Treće, usredotočujući se na ispunjenje potreba jednog određenog segmenta društva, kompanija ponekad ne zadovoljava druge segmente. Vlada i neprofitno usmjerene organizacije sigurno se susreću sa tim problemom. Četvrti, kompanija može imati poteškoća u održavanju morala zaposlenih za vrijeme restrukturiranja koje se provodi zbog usklađivanja aktivnosti različitih odjela. Uprava mora

jasno objasniti razloge za različite promjene i prenijeti svoj zanos za marketinšku koncepciju na sve zaposlene. Ono što je karakteristično za period u kojem se nalazimo, jeste, da se kompanije suočavaju sa novim neočekivano brzim promjenama u okruženju. Osnovni uzrok ovome je činjenica da su najrazvijenije zemlje dostigle takav nivo ekonomske snage da potrošači žive u obilju i postaju sve manje predvidivi u svom ponašanju na tržištu. Zbog toga se konkurenčna prednost na tržištu danas stiče najbržom mogućom reakcijom na potrebe kupaca – fleksibilnošću. Nije, stoga, slučajno što su neke japanske firme, posebno "Toyota", primjenom tzv. "just in time" strategijom stekla značajne konkurenčne prednosti na svjetskom tržištu. Suština "just in time" strategije je u tome da se svaka izmjena u potrebama i željama potrošača odmah analizira sa tehnološkog, finansijskog i marketing aspekta. Ako je ishod povoljan, reaguje se munjevitno i prvi izlazi na tržište sa inovacijama u ponudi. Treba li onda posebno naglašavati da je ovaku strategiju nemoguće provesti u život bez dobro organizovanog istraživanja marketinga? Pošto sve prognoze, ali i posljednji događaji na svjetskom tržištu govore da se u budućnosti može očekivati "turbulentno okruženje", sigurno je da će potreba za kvalitetnim i racionalnim istraživanjem marketinga biti još izraženija.

## **2.2. Istraživanje marketinga u funkciji donošenja poslovnih odluka**

Da bi se primjenila koncepcija marketinga, privrednicima, prije svega menadžerima svih nivoa je potrebna informacija o svojstvima, potrebama i željama njihovih ciljnih tržišta. Imajući na umu jaku konkurenčiju na današnjem tržištu, ne bi bilo pametno poslovati bez prikupljanja informacija koje će pomoći u donošenju poslovnih odluka. Istraživanje marketinga i informacioni sistemi koji pružaju praktične, nepristrane informacije pomažu kompanijama da izbjegnu pretpostavke i nesporazume koji bi rezultirali slabim tržnim dostignućima.

Prava vrijednost istraživanja marketinga i marketinškog informacijskog sistema mjeri se poboljšanjima sposobnosti marketinških stručnjaka da donose poslovne odluke. Tržni stručnjaci trebaju postupati s informacijama na isti način kao s drugim resursima koje preduzeće koristi i moraju ocjenjivati troškove dobivanja informacija nasuprot postignutim koristima. Informacija je vrijedna ako rezultira kombinacijama tržišnog spleta koji će bolje zadovoljavati potrebe ciljnih tržišta kompanije, voditi povećanoj prodaji i dobitku ili pomoći kompaniji u postizanju nekog drugog cilja. Istraživanje marketinga i MIS-i omogućavaju organizaciji povratnu informaciju od potrošača bez koje je nemoguće razumjeti dinamiku tržišta. Kako menadžeri uviđaju koristi istraživanja, pridaju mu sve veću ulogu u poslovnom odlučivanju. Japanski menadžeri, na primjer, koji su mnogo više vjerovali informacijama prikupljenima izravno od svojih trgovaca na veliko i trgovaca na malo, počeli su, u traženju načina kako da diverzificiraju svoje kompanije, shvaćati važnost anketa potrošača i znanstvenih metoda istraživanja tržišta.<sup>74</sup> Porast aktivnosti istraživanja označava prijelaz iz intuitivnog u znanstveno rješavanje problema. U oslanjanju na intuiciju direktori zasnivaju odluke na vlastitom znanju i prošlim iskustvima. Međutim, u znanstvenom odlučivanju primjenjuju metodičan i logičan pristup u prikupljanju informacija.

<sup>74</sup>Johny K.Johansson i Ikujiro Nonaha: „Market Research the Japanese Way“, Harvard Business Review, 1987., str.16-22.

## **2.2.1.Pojam i karakteristike marketinških podataka i informacija**

Određivanje marketinškog podatka ili marketinške informacije kao pojma izvodi se iz opšte definicije podatka i informacije. Ono što treba naznačiti jeste da se u svakodnevnoj upotrebi pojmovi podatka i informacije upotrebljavaju kao istoznačni pojmovi. Međutim u poslovnom svijetu je potrebno napraviti razliku u značenju ova dva pojma.

Podatak opisuje određene događaje ili pojave, ustvari činjenice. To je kodirano predstavljanje pojava ili događaja koje se iskazuje u formi numeričkog, verbalnog, grafičkog ili audio-video zapisa. Informacija je podatak koji za korisnika ima određenu upotrebnu vrijednost. Svrha informacije se ogleda u povećanju određenih znanja, u obavještavanju, u objašnjenju, u smanjenju neodređenosti kod njenog imaoča. Drugim riječima, podatak postaje informacija onda kada ga imalac koristi za određenu namjeru. Sa aspekta korisnika i onoga ko donosi poslovne odluke, podatak se transformiše u informaciju onda kada doprinosi doноšenju poslovne odluke. Kada govorimo o marketinškim podacima oni se posmatraju sa užeg i šireg aspekta. Sa užeg aspekta, marketinški podaci predstavljaju rezultat prikupljanja primarnih podataka, dok sa šireg aspekta marketinški podaci predstavljaju sve ulazno-izlazne veličine marketinškog sistema (situacioni faktori, ponašanje potrošača, marketing mix, mjerjenje poslovnih performansi i sl.).<sup>75</sup> Najuočljivije korištenje informacija u oblasti marketinga jeste u procesu planiranja marketinga, jer donošenje ovih odluka zahtijeva posjedovanje brojnih informacija. Te informacije tiču se kako okruženja, jer je nužno prepoznati mogućnosti odnosno prijetnje koje postoje u okruženju, tako i situacije unutar preduzeća, a s ciljem sagledavanja njegovih jakih i slabih strana. Posmatrano sa aspekta menadžera na najvišem nivou, posebno marketing menadžera kao korisnika informacija, treba istaći kako postoji različita potreba za informacijama zavisno od djelatnosti kojom se preduzeće bavi, organizacione sheme i strukture, marketing programa, timskog rada, načina komuniciranja i sl. Ono što je karakteristično za poslovnu praksu pogotovo u domaćim uslovima poslovanja jeste da proces prikupljanja i upravljanja informacijama (od početne do završne faze prikupljanja informacija) nije na pravi način dizajniran. Rezultat tome jeste da menadžerima ne nedostaje informacija, nego posjeduju masu suvišnih i nepotrebnih informacija. Naime, posjedovanje više informacija znači i biti bolje obavješten, a imati bolje informacije znači i mogućnost boljeg poslovnog odlučivanja. Potrebno je napomenuti i to da čest problem koji prati proces generisanja i upravljanja poslovnim informacijama jeste i to da su informacije neblagovremene i/ili se informacije, pak nalaze, na pogrešnom mjestu u organizacionoj strukturi odnosno na pogrešnoj razini odlučivanja. Potreba za informacijama, u procesu odlučivanja, javlja se iz potrebe donosioca odluka za spoznajom marketinških i menadžment varijabli, a sve u cilju utvrđivanja faktora koji determinišu njihove karakteristike. U postupku strukturiranja problema neizostavno se mora pružiti odgovor na pitanje: zašto obilježja varijabli variraju te koji su uzroci ovih varijacija? Istraživač marketinških problema neizostavno mora, kroz proces analize podataka, utvrđivati međuvisnost marketinških podataka. Kako bi se što potpunije utvrdile ove međuvisnosti potrebno je vršiti kvantificiranje međusobnih odnosa marketinških

<sup>75</sup> Zahirović Sejfudin: Autorizovana predavanja na Ekonomskom fakultetu u Tuzli, 2004.

promjenjivih, a koji su relevantni za datu problemsku situaciju. Prema tome, potreba za informacijama u kompaniji ne predstavljaju novost, međutim, priroda poslovnih aktivnosti se u savremenim uslovima poslovanja značajno izmjenila. To je, između ostalog, uslovilo potrebu standardiziranja i sistematiziranja aktivnosti na prikupljanju, obradi i upotrebi informacija. Pri organizaciji sistema upravljanja podacima/informacijama , važno je imati u vidu činjenicu da, donosilac odluke može prihvati ograničenu količinu podataka/informacija. Stoga, prezentiranje podataka/informacija u neadekvatnoj formi i u velikom obimu neminovno uzrokuje preopterećenost istima te posljedično smanjenje efikasnosti i efektivnosti u procesu donošenja poslovnih odluka.

Raspolaganje kvalitetnim informacijama može omogućiti značajnu prednost u odnosu na konkurenциju. Ukoliko je kompanija kvalitetno istražila tržište, konkurenčiju i ostale aspekte okruženja, u prilici je izvršiti kvalitetnu procjenu svojih prilika i mogućnosti te poduzeti odgovarajuće aktivnosti kako bi unaprijedilo svoju tržišnu poziciju. Prema tome, raspoloživost kvalitetnim informacijama je jedan od ključnih izvora konkurentnosti na tržištu.

## **2.2. Izvori marketinških podataka i informacija**

Kao što od kvaliteta materijala u velikoj mjeri zavisi i kvalitet gotovog proizvoda bilo kakve namjene tako isto i od kvaliteta prikupljenih podataka zavisi nivo zadovoljavanja postavljenih ciljeva istraživanja. Kvalitet podataka sa kojima ulazimo u fazu analize determiniše i naše mogućnosti u toj fazi istraživanja. Danas živimo u svijetu „poplave informacija“ svih vrsta, i to je dobro za istraživača marketinga pošto ga oslobađa glavobolje zbog nedostataka „sirove građe“ za istraživanje u znatnoj mjeri. Međutim, kao veoma akutan problem postavlja se pitanje selekcije. Zbog toga je i teoretski i praktično veoma teško odgovoriti na pitanje koje podatke i iz kojih izvora prikupiti.<sup>76</sup> Istraživač marketinga danas je u mnogo povoljnijoj poziciji nego ranije, upravo zbog činjenice da može biti bolje informisan. Podaci koji mu stoje na raspolaganju su brojni, ali se u toj prednosti istovremeno krije i opasnost od nepotrebognog lutanja. Izvori podataka koji bi mogli biti korisni za određeno istraživanje toliko su brojni da je gotovo nemoguće izvršiti njihovu detaljnu klasifikaciju. Prema tome, marketinškim istraživačima na raspolaganju stoe dva osnovna izvora podataka:

- ➔ interni izvori,
- ➔ eksterni izvori.

Podaci koji istraživaču stoe na raspolaganju prije nego što otpočne svoj rad najčešće nazivamo *sekundarnim*. Na taj način se želi naglasiti činjenica da je te podatke već ranije neko sakupio i prezentirao u određenoj formi, najvjeroatnije i u druge svrhe. Podaci takve vrste od neprocjenjive su koristi za svako istraživanje, kao što su uostalom, prethodna znanja neophodan uslov za napredak na svim poljima ljudske djelatnosti. S druge strane, dešava se i to da za potrebe donošenja određenih poslovnih odluka nije moguće nigdje pronaći adekvatne podatke koje je ranije neko prikupio, već marketinški istraživač ih mora sam, izvorno za potrebe dodnošenja date poslovne odluke, prikupiti primjenjujući određenu metodologiju. Takvi podaci se nazivaju *primarni podaci*.

<sup>76</sup> Tihi Boris: "Istraživanje marketinga", Dom Štampe Zenica, 2003.g.

Prema tome, u zavisnosti od izvora i prirode podataka, s obzirom na to da li se prikupljaju prvi put sa određenom namjenom ili su već ranije prikupljeni, razlikuju se četiri vrste podataka:

- ◆ interni primarni podaci ,
- ◆ interni sekundarni podaci,
- ◆ eksterni primarni podaci ,
- ◆ eksterni sekundarni podaci.

Pored navedene klasifikacije podataka potrebno je ovdje navesti još i podjelu prema mjernim svojstvima obilježja na koje se odnose podaci, te s obzirom na ovaj kriterij razlikuju se sljedeće vrste podataka:

- ◆ kvantitativni (numerički) podaci,
- ◆ kvalitativni ( nenumerički, deskriptivni) podaci.

Za organizaciju istraživanja marketinga je izuzetno važna činjenica da li se za rješavanje datog marketinškog problema trebaju prikupljati sekundarni i/ili primarni podaci. Ovaj dio se objašnjava u nastavku rada.

### **2.2.2.1. Sekundarni marketinški podaci – interni i eksterni izvori**

Osnovni princip svakog istraživača trebalo bi biti racionalnost u ovoj fazi njegovog rada. To prije svega, znači da ne treba ulagati sredstva i napore u prikupljanju onih podataka koje je neko već ranije sakupio i prezentirao u određenoj formi i na određenom mjestu. Da bi se ova, nažalost, veoma česta greška izbjegla, potrebno je biti dobro informisan gdje se određene vrste podataka mogu naći.

Zbog toga proces istraživanja često treba započeti prikupljanjem sekundarnih podataka. U istraživanju marketinških problema mogu se koristiti dostupni izvještaji i ostale informacije iz unutrašnjih i vanjskih izvora.<sup>77</sup>

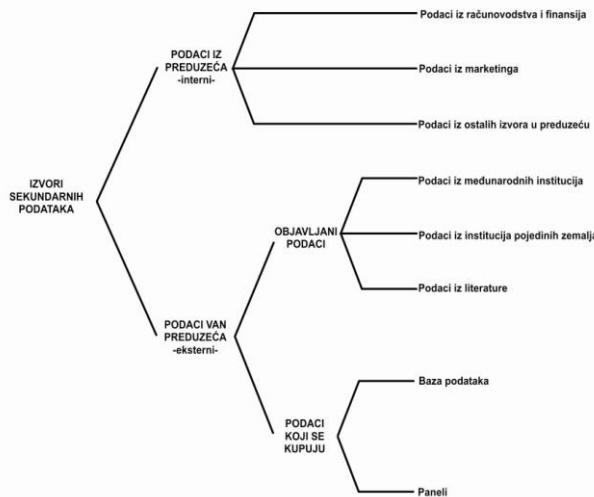
Brojni su izvori sekundarnih podataka koje istraživač marketinga mora proučiti prije nego što se odluči za bilo kakvo prikupljanje primarnih podataka. Ovoj svojoj aktivnosti svaki dobar istraživač posvećuje veliku pažnju, pošto je „zlatno pravilo“ da prvo treba iskoristiti sve što su drugi prethodno saznali i zabilježili o datom problemu, pa tek onda sam prikupljati podatke ukoliko je to neophodno.

Postoje brojne klasifikacije izvora sekundarnih podataka. Za istraživača je bitno da te klasifikacije ima u vidu kako ne bi propustio neke informacije koje su korisne i do kojih ovim putem može doći brže i jeftinije.

Jedna od mogućih i prihvatljivih klasifikacija izvora sekundarnih podataka je kao na slici 1-1

---

<sup>77</sup> Sally Dib Lyndon Simkin William M.Pride O.C.Ferrel: „Marketing“ Europsko izdanje, Mate Zagreb, 1995.



Slika 1-1. Klasifikacija izvora sekundarnih podataka

Izvor: Tih, 2003., str.107.

Unutrašnji (interna) izvori sekundarnih podataka mogu dati golem doprinos istraživanju. Određena baza podataka neke organizacije može sadržavati podatke o proteklim aktivnostima prodaje kao što su izveštaji o prodaji ili izveštaji o provedenom istraživanju i oni se mogu koristiti za testiranje hipoteza i uočavanje problema. Računovodstveni izveštaji organizacije također su odličan izvor podataka ali ih se, kolikogod to bilo čudno, često ne uzima u obzir. Velika količina podataka koju prikuplja računovodstveni odjel ne pritiče automatski u odjel marketinga/menadžmenta. Kao rezultat toga, detaljne informacije o troškovima, prodaji, računima kupaca ili dobitku po vrsti proizvoda ne moraju biti uključene u MIS. Takva je situacija posebno u organizacijama koje sustavno ne pohranjuju tržišne informacije.

Sekundarni se podaci također mogu skupljati iz časopisa, publikacija vlada i neobjavljenih izvora, udruženih i istraživačkih instituta. Korisnici koji se na takve informacije preplate dobijaju ih konstatno u određenim vremenskim razmacima ili imaju omogućen pristup kada im to treba. Značaj ovih izvora sekundarnih podataka postaje iz dana u dan sve veći. Broj servisa stalno raste i to je postala već posebna „industrija“. Dva najznačajnija izvora ove vrste sekundarnih podataka su paneli i baze podataka. Naravno, ne treba zanemariti publikacije velikog broja međunarodnih institucija koji mogu biti od velike koristi istraživačima marketinga.

Prednosti korištenja sekundarnih podataka se ogledaju u sljedećem:<sup>78</sup>

- ➔ prikupljanje sekundarnih podataka je mnogo jeftinije nego prikupljanje primarnih podataka; umjesto da štampa anketni upitnik ili lista za posmatranje, organizuje rad na terenu, prikuplja, obrađuje i analizira podatke, istraživač može uz eventualnu pomoć

<sup>78</sup> Marušić M., Vranešević T.: "Istraživanje tržišta", Adeco, Zagreb, 2001.str.173

jednog ili dva saradnika otići u biblioteku ili neku drugu instituciju i prikupiti potrebne podatke iz već objavljenih izvora;

- ◆ prikupljanje sekundarnih podataka može biti mnogo brže nego je to slučaj sa primarnim podacima;
- ◆ sekundarni podaci mogu biti dostupni za neke pojave za koje pojedino preduzeće ne bi moglo prikupiti podatke; riječ je o podacima koje prikupljaju profesionalne institucije kao što su statistički zavodi;
- ◆ objektivnost, jer se može desiti da istraživač pri prikupljanju primarnih podataka bude subjektivan jer može usmjeriti istraživanje u pravcu za koji on smatra da je važan i pri tome zanemariti određeni aspekt problema.

Prikupljanje sekundarnih podataka ima i određene nedostatke. Može se reći da iskorištavanje sekundarnih podataka donosi istraživaču i mnoge probleme. Zato on mora imati određenu dozu kritičnosti u iskorištavanju tih podataka i valorizirati ih s mnogo ozbiljnosti. Dva su osnovna problema u iskorištavanju sekundarnih podataka:

- ◆ pronalaženje podataka koji će odgovarati potrebama konkretnog istraživanja,
- ◆ pronalaženja podataka čija je tačnost poznata i zajamčena.<sup>79</sup>

## **2.2.2. Primarni marketinški podaci – izvori i metode prikupljanja**

Kada smo razmatrali sekundarne podatke, kostatovali smo da ih je prikupio i zabilježio neko drugi i zbog drukčijih razloga. Isto tako može se desiti da sekundarni podaci mogu biti dovoljni za ostvarenje ciljeva istraživanja, ali da ti ipak češće nije slučaj. Vrlo često se dešava da i nakon konsultovanja svih relevantnih i dostupnih sekundarnih izvora neki aspekti posmatranog problema ostanu bez odgovora. To je i razumljivo imajući u vidu osnovno obilježje sekundarnih podataka, a to je da ih je netko ranije prikupio sa određenom namjenom (za određenu svrhu), koja ne mora odgovarati potrebama datog istraživanja. U tom slučaju istraživači se usmjeravaju ka prikupljanju primarnih podataka. Izvori primarnih podataka su jedinice istraživanja i od njih se podaci direktno prikupljaju. Jedinice istraživanja su subjekti koji su predmet istraživanja, a to mogu biti pojedinci (potrošači), domaćinstva, poslovni i neposlovni subjekti, institucije, i sl.

Prikupljanje primarnih podataka je znatno složenije u odnosu na prikupljanje sekundarnih podataka. Kod prikupljanja primarnih podataka zahtijeva se primjena odgovarajuće metodologije (primjena naučne metode) kako bi se osigurao kvalitet prikupljenih podataka.

Dva su osnovna metoda prikupljanja primarnih podataka:

- ◆ metoda ispitivanja,
- ◆ metoda posmatranja (opservacije)

Slobodno se može zaključiti da se metoda ispitivanja najčešće primjenjuje u istraživanju marketinga prilikom prikupljanja primarnih podataka, međutim svaka od metoda (uključujući i metodu eksperimenta koja se spominje u pojedinim teorijama) prikupljanja

<sup>79</sup> Marušić M., Vranešević T.: "Istraživanje tržišta", Adeco, Zagreb, 2001., str 174

podataka ima svoje prednosti i nedostatke, o čemu istraživač mora voditi računa pri organizaciji konkretnog marketinškog istraživanja. Implementacija svake od metoda se ostvaruje kroz primjenu određenih obrazaca prikupljanja primarnih podataka.

Primarni se podaci mogu prikupiti na 5 načina: promatranjem (opservacijom), putem fokusnih grupa, anketama, bihevioralnim podacima i eksperimentiranjem.

Primarni podaci se mogu podjeliti u dvije grupe:<sup>80</sup>

- ➔ *Podaci koji opisuju činjenice, stanje ili situaciju;* ovi podaci se mogu odnositi na:

- *Osobine jedinica istraživanja,* od kojih su posebno interesantni:

- *Geografske osobine* koje se odnose na lokaciju ( npr. Zeničko-dobojski kanton, Sarajevo, regija Banja Luka), topografiju ( planina, brdoviti kraj, ravnica), klimu, veličinu i tip naselja ( grad, selo) i sl.,
- *Demografske i socio-ekonomске osobine,* kao što su potrošačka dob, pol, obrazovanje, zanimanje, bračni status, veličina domaćinstva, prihodi i sl.

Ako je objekat istraživanja privredni subjekt, mogu se ispitivati lokacija i veličina preduzeća, vrste djelatnosti, broj zaposlenih, njihova stručna spremna, obim prometa, dobit, identitet, imidž i sl.

*ponašanje jedinica istraživanja,* podaci o ponašanju jedinica istraživanja mogu da se odnose na njegovo ponašanje u kupovini i potrošnji, kako dosadašnje ponašanje, tako i namjere u budućnosti. U suštini prikupljaju se podaci o navikama kupaca i potrošača kroz odgovore na pitanja: ko, šta, koliko, kako, gdje, kada, kojom prilikom itd.

- ➔ *Podaci koji opisuju psihološka obilježja;* primarni podaci koji se odnose na psihološka obilježja najčešće reprezentuju sljedeće:

- *osobine ličnosti,* one se odražavaju u načinu ponašanja ljudi. Psihologija je razvila instrumentarij za istraživanje osobina ličnosti, kao što su: agresivnost, aktivnost, prijateljstvo, sklonost domoniranju, društvenost, radoznalost, povučenost i sl.
- *stil života,* psihografska istraživanja razvijaju instrumente kojima se nastoji doći do procjene aktivnosti, interesa i mišljenja potencijalnih potrošača i njihovog ponašanja;
- *stavovi i mišljenja;* mišljenje je verbalno izražavanje stavova. Pretpostavka je da stavovi utječu na ponašanje u kupovini i potrošnji, te se stoga istražuju stavovi ispitanika prema proizvodima, uslugama, osobinama ili markama proizvoda, kanalima distribucije, promociji i sl.;
- *znanje – informisanost,* preduzeća treba da znaju šta je na tržištu poznato o njegovim aktivnostima i proizvodima, njihovim osobinama, mjestu gdje se mogu nabaviti, po kojim cijenama i sl. Pitanje „znanja“ odnosi se npr. na zapažanje i pamćenje oglašivačkih poruka.
- *motivi,* pod motivom može se smatrati potreba, želja, poriv, nagon, impuls ili neka druga unutrašnja snaga koja usmjerava ponašanje

<sup>80</sup> Marušić M., Vranešević T.: "Istraživanje tržišta", Adeco, Zagreb, 2001., str.184-188

Ijudi prema nekom cilju. U istraživanju marketinga polazi se od prepostavke da se ponašanje potrošača može bazirati i na motivima.

## **2.3. Kvalitet i kvantitet prikupljenih podataka i informacija**

Ranije je rečeno kako je raspolaganje kvalitetnim informacijama jedan od ključnih izvora konkurentnosti preduzeća na tržištu. Informacije predstavljaju temelj za generisanje poslovnih odluka. Shodno rečenom, raspolaganje kvalitetnim informacijama je ključna prepostavka generisanja uspješnih poslovnih odluka. Kroz proces generisanja poslovnih odluka će se izvršiti identifikacija mogućih rješenja problema te odabratи jedna od opcija iz skupa raspoloživih mogućnosti rješenja datog problema. Postavlja se pitanje, kako menadžeri u oblasti marketinga ili višeg nivoa osiguravaju potrebne podatke, a time i informacije za donošenje poslovnih odluka. Odgovor leži u istraživanju marketinga. Zbog toga je treba naglasiti važnost marketinških istraživanja za preduzeće. Da bi marketinška informacija ispunila zadaću relevantnog znanja za odlučivanje, mora posjedovati određene karakteristike, te sa aspekta poslovnog odlučivanja važno je uzeti u obzir slijedeće karakteristike informacija:

- ◆ strukturu informacija,
- ◆ sadržaj i sadržajnu snagu informacija,
- ◆ kvalitet i kvantitet (količinu) informacija,
- ◆ oblik informacije,
- ◆ vremensku dimenziju informacije,
- ◆ mogućnost prognoziranja,
- ◆ primaocu i njihovu strukturu i sl.

Prema Karpatiju kvalitet informacije je određen sa tri kriterija i to:<sup>81</sup>

- ◆ *potpunost informacija*, tj. da u punom kapacitetu zadovoljavaju iskazane potrebe;
- ◆ *sigurnost*, tj. da ih se u svako doba može dobiti i da su u takvom stanju da se mogu upotrijebiti;
- ◆ *ispravnost*, tj. da su informacije vjerodostojne (izvor informacija ne može biti bilo tko, već mjerodavna ustanova ili lice) i istinite. Na osnovu rečenog, da bi podatak ili informacija bili kvalitetni, neophodno je da ispunjavaju slijedeće zahtjeve:
  - ◆ *potpunost* (označava potrebu da podatak/informacija posmatranu pojavu tretira u cijelosti, a ne samo neke njene dijelove);
  - ◆ *pravovremenost* (označava potrebu da podatak/informacija budu isporučeni ili dostavljeni u pravo vrijeme na pravom mjestu u organizacijskoj strukturi gdje će se koristiti u procesu generisanja poslovnih odluka);
  - ◆ *objektivnost* (označava potrebu da podatak/informacija budu osigurani od uticaja subjektivne prirode. To podrazumjeva da različite osobe nezavisno jedna od druge koristeći različite načine, dođu do identičnih rezultata);
  - ◆ *tačnost* (validnost – označava potrebu da podatak/informacija sadržajno predstavljaju ono što treba da predstavljaju; pouzdanost – označava potrebu da podatak/informacija budu konzistentni).

<sup>81</sup> Meler M.: "Istraživanje tržišta", Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005.g., str. 38

U teoriji istraživanja marketinga postoje određene relacije koje govore o kvalitetu informacija dobivenim istraživanjem marketinga. Tako se može govoriti o vjerovatnoći kojom će se određeni problem rješiti u ovisnosti od raspoloživih informacija dobivenih istraživanjem marketinga. Utvrđuje se na sljedeći način:<sup>82</sup> **Vjerovatnoća rješenja tržišnog problema po dobivanju tržišne informacije/Vjerovatnoća rješenja tržišnog problema prije dobivanja tržišne informacije> 1**

Svakako, u ovom slučaju koeficijent bi trebao biti veći od 1 da bi se smatralo da je informacija dobivena istraživanjem marketinga kvalitetna. Međutim, nije ovo jedini način mjerjenja vrijednosti informacija dobivenih istraživanjem marketinga, recimo da postoje i određene složenije statističke analize kojima se procjenjuje vrijednost informacija.<sup>83</sup> Činjenica da se podaci/informacije prikupljaju ne znači da se oni uvijek i koriste. Bitno je poznavati svrhu informacija za donošenje kojih poslovnih odluka se informacije prikupljaju kako bi se one mogle u procesu njihovog generisanja učiniti dostupnim u odgovarajućem sadržaju i obimu. Poslovne odluke se ne odnose samo u segmentu marketinga, nego i drugim sektorima definisanim organizacijskom strukturon, te je moguće da se dese određena preklapanja između organizacijskih jedinica u prikupljanju i korištenju informacija. Zbog toga je jako važno da se definiše ukupna informaciona osnova koja je potrebna za generisanje poslovnih odluka na nivou preduzeća. U mnogim preduzećima, ali i izvan njih se nalazi sasvim dovoljno informacija, ali se one ne nalaze na adekvatnim mjestima ili pak dolaze do donosioca odluka sa zakašnjenjem kada više ne predstavljaju veliku pomoć donosiocu odluka. Vrlo čest slučaj u trgovini jeste kašnjenje informacija što velikim kompanijama može stvoriti ogromne poslovne gubitke ili pak nedostatak proizvoda u najboljim momentima prodaje. Ovakve i slične pojave stvaraju jaz u procesu poslovog odlučivanja. Informacijski jaz predstavlja neusklađenost informacija koje su na raspolaganju i stvarnih potreba za informacijama u procesu poslovog odlučivanja. Najčešće do jaza dolazi kada donosioci poslovnih odluka ne posjeduju kvalitetne informacije, iako kvantitetom mogu biti dosta, ali kvalitetom ne zadovoljavaju potrebe u datom momentu donošenja poslovnih odluka. Zbog toga, je potrebno projicirati proces generisanja i upravljanja informacijama tako što će se minimizirati ili eliminisati informacioni jaz u procesu donošenja poslovnih odluka. To će se učiniti prije svega, definisanjem osnovnih poslovnih odluka koje se donose u preduzeću. Osnovne poslovne mogu biti vezana za sljedeća pitanja:

- ◆ Koji su osnovni izvori snabdjevanje
- ◆ Koji su kanali distribucije
- ◆ Koju strategiju cijena koristiti u odnosu na okruženje i konkurenciju?
- ◆ Kako se ponašati u momentima nedostatka količina?
- ◆ Koja je ciljana grupa kupaca i na kojem teritoriju?
- ◆ Kako odgovoriti globalizaciji i turbulentnim kretanjima?
- ◆ Koliku prodaju očekivati?
- ◆ Sa kojim resursima ostvariti ciljeve?
- ◆ Šta učiniti kako bi se prestigla konkurenca?

<sup>82</sup> Isto kao 22.

<sup>83</sup> Boris Tih: „Istraživanje marketinga“, Dom štampe, 2003, str.27-41.

Sva ova postavljena pitanja, predstavljaju ustvari određeni poslovni ili marketinški problem, čije je definisanje preduslov specificiranja informacija potrebnih za njegovo rješavanje. Problem ustvari ne mora uвijek biti negativna pojava u poslovanju, to može biti i prilika za unaprijeđenje poslovnih učinaka. Prema tome, niti jedan proces prikupljanja informacija ne može započeti bez prethodno jasno definisanih pitanja, odnosno informacionih potreba. Potreba za informacijama može biti stalna ili privremena (periodična), u zavisnosti od prirode poslovne odluke koja se treba donijeti.

Doneшene poslovne odluke se vrednuju na tržištu i jedino je tržište mjerodavan sudac kvaliteta određene poslovne odluke. Tržište je jedna od ključnih determinanti procesa poslovnog odlučivanja. Zbog toga ističemo najznačajnije vrste informacija koje se trebaju prikupljati o tržištu:<sup>84</sup>

- ◆ *mjerenje tržišta* (veličina tržišta, njegova struktura, kretanja na tržištu – trendovi);
- ◆ *istraživanje kupaca* (istraživanje namjera, motiva, stavova, očekivanja, preferencija, zadovoljstva, učestalosti ili prakse kupovine, izloženosti medijima);
- ◆ *istraživanje kanala* (efikasnost drugih distributivnih kanala, zahtjevi distributera);
- ◆ *prikupljanje podataka o konkurenциji*;

Kao što je rečeno prikupljanje informacija podrazumjeva njihovo smještanje na jedno ili više mjesta u okviru kompanije, međutim potrebno je posebno obratiti pažnju da se iskoriste prave i pravovremene informacije. Vrlo čest je slučaj da to može biti osnovna prednost koja se može iskoristiti u odnosu na konkureniju. Naravno, nije osnovni problem u kvalitetu ili kvantitetu informacije, nego i u različitim pozicijama i psihološkim karakteristikama onih koji istražuju i onih koji su iskazali potrebe za informacijama tj. menadžera koji donose poslovne odluke. Menadžeri su ustvari osobe koje svakodnevnu dinamiku i pritisak odgovornosti za donesene odluke mogu savladati samo krajnje racionalnim ponašanjem. Oni moraju dobro razlikovati bitno od nebitnog i brzo absorbovati veliku količinu različitih informacija da bi donijeli konačnu poslovnu odluku. Zbog toga zahtijevaju veoma sažete, precizne i pravovremene informacije, o čemu trebaju razmišljati istraživači marketinga.

## **2.4. Proces istraživanja marketinga**

Istraživanje marketinga je proces, metodološka procedura koja podrazumijeva određeni logički redoslijed aktivnosti koje treba obaviti da bi se ostvario postavljeni cilj. Radi se o problemski orientisanim aktivnostima koje se u literaturi često nazivaju fazama procesa istraživanja. Te faze slijede jedna drugu i njihova sukcesija predstavlja put ka ostvarenju konačnog cilja istraživanja.<sup>85</sup> Zato je, istraživanje marketinga složen proces koji se sastoji od skupa međusobno povezanih aktivnosti koje se izvršavaju u određenom logičkom redoslijedu u toku određenog vremenskog perioda. Ove aktivnosti se mogu grupisati u logičke cijeline koje se nazivaju faze procesa istraživanja. U literaturi se mogu susresti različiti pristupi u pogledu definisanja broja faza procesa istraživanja. Međutim, to ne predstavlja problem s obzirom na činjenicu da je za proces istraživanja bitno da se realiziraju sve aktivnosti redoslijedom i na način koji zahtjeva metodologija istraživanja, a

<sup>84</sup> Vest, 2004.

<sup>85</sup> Boris Tihi: „Istraživanje marketinga“, Dom štampe Zenica,2003.

da li će se u klasifikaciji aktivnosti od kojih se sastoji proces istraživanja, jedan set aktivnosti u jednu ili dvije faze, manje važno. Za proces marketinških istraživanja je bitno da se realiziraju četiri osnovne metodološke cjeline:

- ◆ planiranje istraživanja,
- ◆ prikupljanje podataka,
- ◆ analiza prikupljenih podataka,
- ◆ prezentacija rezultata istraživanja.

Kotler ističe sljedeće faze u procesu marketinškog istraživanja:<sup>86</sup> (Slika 1-3)

- ◆ definisanje problema i ciljeva istraživanja,
- ◆ razvijanje plana istraživanja,
- ◆ prikupljanje informacija,
- ◆ analiziranje informacija,
- ◆ prezentacija rezultata,
- ◆ donošenje odluke.



Slika 1-3. Kotler: Upravljanje marketingom (2008) ističe pet faza u procesu marketinškog istraživanja

Stavljanje u funkciju ili operacionalizacija procesa istraživanja ne može početi bez plana istraživanja. Plan istraživanja predstavlja pisani dokument u kojem je do detalja opisan istraživački proces. U planu se daje sadržaj svih faza procesa istraživanja, i on je istraživački osnov za dalji rad. Zahvaljući planu istraživanja, istraživač je uvijek u mogućnosti da prati rezultate odnosno realizaciju istraživačkog procesa, jer kao što je vidljivo faze istraživačkog procesa su međusobno povezane i jedna drugoj uslovljene, tako da je veoma važno imati spoznaju koja aktivnost kada i na koji način treba biti urađena da bi proces istraživanja bio metodološki korektan.

<sup>86</sup> Kotler Philip: „Upravljanje marketingom“, Prentice Hall, 2008.g., 12-th edition

### **3. SADAŠNJE STANJE U PRIMJENI ISTRAŽIVANJA MARKETINGA U SVRHU DONOŠENJA POSLOVNIH ODLUKA U KOMPANIJAMA KOJE SE BAVE TRGOVINOM NAFTOM I NAFTNIM DERIVATIMA U BIH**

Bosna i Hercegovina predstavlja jedan specifikum u pogledu određenih statističkih podataka koje se prikupljaju i analiziraju u svrhu donošenja poslovnih odluka. Ne treba iznenaditi činjenica da su kompanije koje se bave trgovinom ograničeni vrlo često na intuiciju ili iskustvo u donošenju poslovnih odluka, obzirom da ne postoji niti jedna ozbiljna institucija na nivou države koja će se baviti prikupljanjem, analizom i interpretacijom podataka. Svi prikupljeni podaci su bazirani na osnovu pokazatelja koje trgovci i distributeri dostavljaju institucijama poput ministarstva trgovine i Vanjsko-trgovinske komore i to samo onih podataka koji su zakonski određeni. S druge strane nije bilo ni za očekivati da trgovci i distributeri, prije svega koriste (ne)dostupne podatke, nego da svoje poslovanje svode prema staroj narodnoj „uzdaj se u sebe“.

Takođe je, poražavajuća činjenica koliko malo se koriste osnovni elementi marketinga i istraživanja marketinga u donošenju poslovnih odluka, nego je to uglavnom stvar iskustva u djelatnosti ili pak intuicije koja je stečena tim iskustvom. Veliki broj kompanija (izuzimajući svjetske kompanije koje imaju svoje pogone ili predstavništva stranih kompanija) uopšte niti poznaju niti posvećuju pažnju istraživanju marketinga smatrajući to još jednim nepotrebним troškom koji bi ugrozio poslovanje kompanije. No, svjetska ekonomska kriza koja se desila u zadnjem kvartalu 2008.godine i kojoj se trenutno ne vidi kraj<sup>87</sup>, je sami dokaz koliko pažnje treba posvetiti povremenom prikupljanju informacija, a ne sve odluke oslanjati na već pripremljene informacije ili izjave svjetskih stručnjaka. Naime, u prethodnih nekoliko godina 90% svjetskih stručnjaka je predviđalo „da nema više jeftine nafte“ na duži period, te je na osnovu toga planirana i proizvodnja, zalihe, maloprodajne cijene, konstatovan je uticaj tih cijena na potrošnju, te na ponašanje potrošača. Svi su bili pripremljeni na jedan drugačiji vid svjetskog razvoja, bez da razmatraju pojedinačne slučajevе i probleme koji su se trebali istražiti, a koji bi barem malo dali do znanja da se ne smijemo oslanjati samo na sekundarne izvore podataka koji su prikupljeni za neke druge svrhe,a ne za momente slične koje je donijela ekonomska kriza ili recesija koja je zatekla sve zemlje svijeta.

Zbog toga sada sa velikim oprezom sve svjetske institucije, organizacije ili pojedinci daju sebi za pravo da nude alternative po pitanju proizvodnje, potrošnje i cijena naftnih derivata, ne želeći više ulaziti u zamku o tome kako je samo jedno moguće.

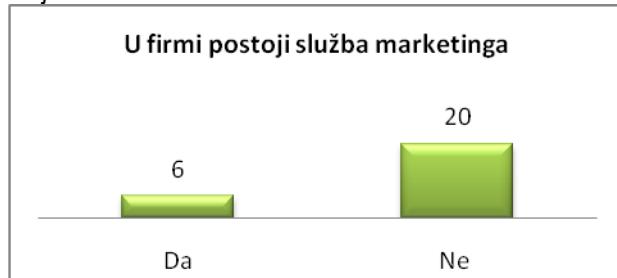
Da se vratimo na sadašnju situaciju u istraživanju marketinga u BIH. Naime, kompanije koje se bave trgovinom nafte i naftnih derivata, a koje su intervjuisane<sup>88</sup> od kojih smo

<sup>87</sup> Predviđanja stručnjaka govore da će se lagani izlaz iz krize početi odvijati krajem 2010 godine.

<sup>88</sup> Od preko 700 firmi koje se bave trgovinom naftnih derivata, poslano je oko 70 upitnika, što je oko 10% od ukupnog broja. Od 70 upućenih anketnih upitnika, došlo je 26 odgovora, što je 37% od broja poslanih, a 3,7% od ukupnog broja firmi koje se bave trgovinom naftnih derivata.

dobili podatke o stanju ovog segmenta marketinga s jedne strane i uopće trgovine ovih proizvoda su upravo dale odgovor koji je spomenut na početku ovog poglavlja.

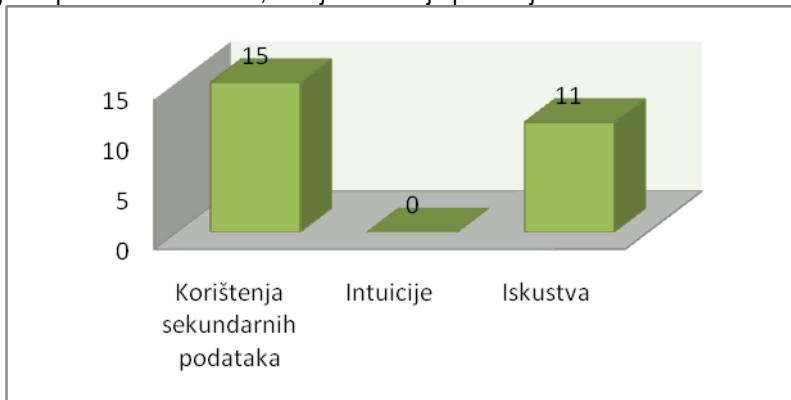
Odgovor leži u činjenici da većina od anketiranih kompanija ne posjeduje svoj marketing odjel, a što pokazuje slika 1-9.



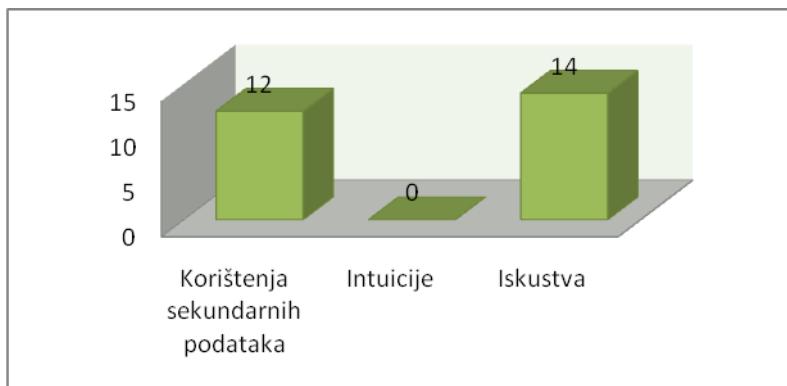
Slika 1-9. Broj firmi koje posjeduju službe marketinga.

Razlog nepostojanja marketing odjela je prije svega zbog toga što se radi o malim kompanijama koje uglavnom broje do 50 uposlenika, te da korištenje svih prednosti marketinga ili pak istraživanja marketinga pripadaju glavnim menadžerima. Rijedak broj onih koje su se izjasnile da imaju sektor marketinga, njihova funkcija se svodi na prodaju i pronalazak novih kupaca. Ono što je očekivano sa aspekta autora ovog rada jeste nepoznavanje pojma „istraživanja marketinga“.

U spomenutom upitniku pokušano je doći do odgovora na koji način menadžeri kompanija donose „redovne poslovne odluke“ i „iznenadne poslovne odluke“, gdje je u principu za prve najviše spomenuto korištenje ranije prikupljenih podataka, dok je kod onih koje se baš tiču istraživanja maketinga uglavnom podjednako korištenje ranije prikupljenih podataka i iskustva, a najilustrativnije pokazuju Slike 1-10. i 1-11.



Slika 1-10. Dnošenje redovnih poslovnih odluka



Slika 1-11. Donošenje iznenadnih poslovnih odluka

Sekundarne podatke kompanije najčešće prikupljaju od organizacija ili institucija: Ministarstvo trgovine, Međunarodne institucije, Internet, Statistika, Dnevna štampa, Računovodstvo, Finansije, Prodaja, Podaci o konkurenciji, Podaci o cijenama, Kupci (klijenti i poslovni partneri), Dobavljači, Mišljenje radnika, Finansijske institucije, Banke, Prodajna mjesta, Mediji.

Ono što im kompanijama u BiH stvara problem u poslovanju i donošenju poslovnih odluka, jesu najčešće: stalne promjene na tržištu (što neminovno podrazumjeva korištenje Istraživanja marketinga), manjak kvalitetnih informacija, stalne promjene cijena, konkurenca, loša ekonomska situacija, loša naplata potraživanja, nelojalna konkurenca, problem vlasništva, neadekvatna roba, nemogućnost prikupljanja potrebnih informacija, propisi, crno tržište, političko favoriziranje, finansijsko stanje (nelikvidnost), loša naplata potraživanja, vrijeme (rokovi), nedovoljno informacija. Ono što je krajnja konstatatacija prvog dijela ispitivanja kompanija koje se bave trgovinom nafte i naftnih derivata:

- Ne posjedovanje marketing službe u okviru kojeg će se jedan odjel baviti istraživanjem marketinga,
- Nedovoljno poznavanje samih pojmoveva iz istraživanja marketinga,
- Donošenje odluka na osnovu ranije prikupljenih podataka ili iz iskustva,
- Konstatovanje problema koji upućuju na neophodnost upotrebe istraživanja marketinga i metoda za prikupljanje podataka u iznenadnim promjenama na tržištu nafte i naftnih derivata.

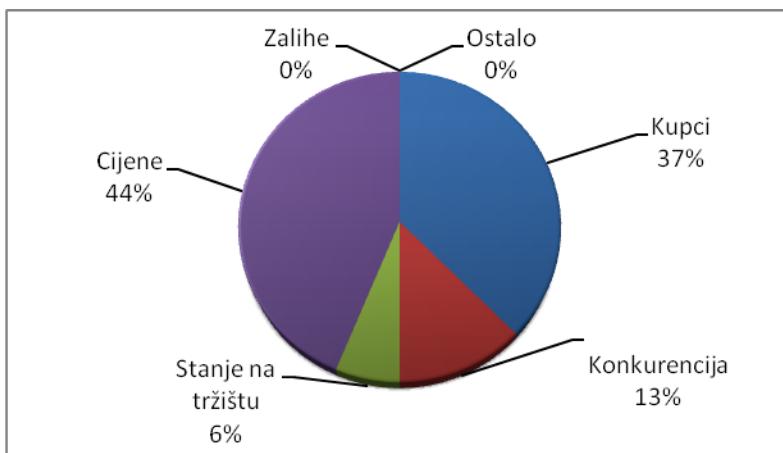
Drugi dio ispitivanja kupaca se odnosi na trgovinu naftom i naftnim derivatima uopšte.

Svi odgovori se svode na sljedeće:

- Trgovina naftom i naftnim derivatima je otežana, prije svega zbog velike konkurenca, crnog tržišta i zahtjevne zakonske procedure kod registrovanja djelatnosti. Od 26 odgovora, 16 je odgovorilo da je teško poslovati,
- Zalihe naftnih derivata su veoma zabrinjavajuće, jer niko ne posjeduje zalihe duže od 15 dana (u slučajevima krize, ne postoje strateške zalihe koje posjeduje država ili koje pak propisuje),

- Većina distributera i trgovaca vjeruje u dolazak transnacionalnih kompanija, te da će globalizacija zahvatiti i naftni sektor u BiH, pri čemu se vide najviše tri lidera na ovako malom tržištu.
- To podrazumjeva smanjenje broja distributera, odnosno prodaja benzinskih pumpi velikim kompanijama koje su spremne investirati.
- Najčešće spominjane kompanije su: OMV, LUKOIL, INA MOL
- Cijena kao elemenat „mnogo“ utiče na donošenje poslovnih odluka.

Ono što se da zaključiti iz ispitivanja kompanija koje se bave trgovinom naftnih derivata, jeste da na iznenadne promjene i prilikom određivanja problema zaključuju brzo i na osnovu iskustva. Najčešći problem koji se ne može predvidjeti na duži rok jeste „cijena naftnih derivata na svjetskom tržištu“. Promjenom cijena menadžeri kompanija donose poslovnu odluku o nabavci naftnih derivata, naravno sagledavajući i optimalnost zaliha i posjedovanje finansijskih sredstava. Ono što je interesantno za spomenuti, a pokazuje sljedeća slika jeste i najčešći podaci koje firme prikupljaju prilikom donošenja poslovnih odluka:



Slika 1-15. Najčešći podaci koje firme interesuju prilikom prikupljanja podataka

Baš ova zadnja slika pokazuje koji elemenat je najbitniji prilikom donošenja poslovnih odluka, tako je i logično da cijena bude i osnovni predmet istraživanja.

## 4. ZAKLJUČAK

**Istraživanje marketinga kao diskontinuirana aktivnost u doноšењу poslovnih odluka** predstavlja značajnu oblast i segment interesovanja menadžera u svim oblastima (ne samo u trgovini naftom i naftnim derivatima), u vremenu kada se poslovne odluke donose ne u danu ili satu, nego minutama i sekundama, te da svaki novi problem ili iskušenje zahtjeva prikupljanje primarnih i/ili sekundarnih podataka koje će pomoći menadžerima da donesu pravovremenu i kvalitetnu poslovnu odluku.

Menadžeri kao donosioci poslovnih odluka su ustvari osobe koje svakodnevnu dinamiku i pritisak odgovornosti za donesene odluke mogu savladati samo krajnje racionalnim ponašanjem. Oni moraju dobro razlikovati bitno od nebitnog i brzo absorbovati veliku količinu različitih informacija da bi donijeli konačnu poslovnu odluku. Zbog toga zahtijevaju veoma sažete, precizne i pravovremene informacije, u čemu im zasigurno pomaže istraživanje marketinga.

## **LITERATURA**

1. Aaker, David A. (1998), *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons Inc. (USA)
2. Aaker, D.A., Kumar, V., Day, G.S.: *Marketing Research*, John Wiley&Sons, New York, 2000.
3. Baensch, A.: *Kaeuferverhalten*, R.Oldenbourg Verlag Muenchen – Wien, 7.Auflage, Muenchen, 1996.
4. Begtić R.: Upravljanje procesima razmjene proizvoda i usluga, Ekonomski institut Tuzla, 2003.
5. Bradley, Nigel *Marketing Research. Tools and Techniques*. Oxford University Press, Oxford, 2007 ISBN-10: 0-19-928196-3 ISBN-13: 978-0-19-928196-1
6. Burns,A.C., Bush, R.F." Marketing Research", 4<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, New Yersey, 2003
7. Cateora P.R., Graham J.L., : *International Marketing*, McGraw Hill, 2002.
8. Churchill, G.A.: *Marketing Research*, The Dryden Press, NY, 2001.
9. Craig C.S., Douglas S.P.: *International Marketing Research*, John Wiley&sons, Ltd., 2005.
10. Dekanić I., " NAFTA- blagoslov ili prokletstvo (Izvori energije, globalizacija i terorizam)" Superknjižara Zagreb, 2007.
- 11.Dibb S., Simkin L., Pride W.M., *Marketing*, Mate, Zagreb 1995.
12. Dillon, R.D., Madden, T.J., Firtle, N.H., " Esentials of Marketing Research", Irvin, 1993
- 13.Engdahl William., „ Stoljeće rata“, by Dr.Bottiger Verlags-GmbH, 1999.
14. Finch, S., Cumming, G., & Thomason, N. (2001). Reporting of statistical inference in the Journal of Applied Psychology: Little evidence of reform. Educational and Psychological Measurement, 61, 181-210
15. Fletcher K., *Marketing Management and Information Technology*, Prentice Hall Europe, London, 1995.
16. Hague P., Hague N., Morgan C., *Marketing Research in Practice, A Guide to the Basics*, 2004.
17. Hanić H., *Istraživanje tržišta i marketing informacioni sistem*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2004.
18. Hanić H., *Marketing*, Čugura print, Beograd, 2005.
19. Hamman and B.Erichson, *Marktforschung*, Gustav Fischer, Stuttgart, 1994.
20. Hadžiselimović V., magistarski rad na temu: " Doprinos istraživanja marketinga kvalitetnijem odlučivanju u trgovini naftom i naftnim derivatima", august 2008., Zenica
- 21.Haris J.F., *Multivariate Data Analysis*, 5.Ed., Engelwood Cliffs, 1998.
22. Kesić T., *Ponašanje potrošača*, ADECO, Zagreb, 1999.
23. Klare T.M., " Krv i nafta – opasnosti i posljedice rastuće svjetske ovisnosti o nafti",
24. Kotler P., *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall, NY, 988.
25. Kotler P., *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 2001.
26. Kotler, P." *Principles of Marketing*", 9<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, New Yersey, 2001
27. Kotler, P., Armstrong,G., Saunders,J., Wong, V.," *Principles of Markerting*", 3th European edition, 2001
28. Kotler,P., *Upravljanje marketingom*, Prentice Hall,2008., 12-th edition.
29. Kotler, Philip i Kevin Lane Keller (2006), *Marketing menadžment 12. izdanje*, Datastatus

(Srbija).

30. Lawrence, Raymond J (1982) To hypothesize or not to hypothesize? The 'correct' approach to survey research. *Journal of the Market Research Society* 24(4) 335-343
31. Lehman D.R., Gupta S., Steckel J.H., *Marketing Research*, Addison – Wesley, New York, 2000.
32. Lovreta, S., Petković, G., " Trgovinski marketing", Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2002.
33. Malhorta N.K., *Marketing Research*, Prentice Hall, New Jersey, 1995.
34. Malhorta N.K., *Marketing Research*, Prentice Hall, New Jersey, 1999.
35. Malhorta N.K., Birks F.D., *Marketing Research – An Applied Approach*, FT Prentice Hall, 2003.
36. Marder, Eric *The Laws of Choice -- Predicting Customer Behavior* (The Free Press division of Simon and Schuster, 1997.
37. Markin R.J.: *Consumer Behavior*, New York – London, 1992.
38. Marshal K.P., *Marketing Information System*, Boyd&Fraser, 1996.
39. Marušić M., Vranešević T., *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb, 2001.
40. Mc Daniel Carl., Roger Gates, : *Contemporary, marketing research*, West Publishing Company, 1991.
41. McQuarrie E.F., *The Market Research Toolbox: A Concise Guide for beginners*, Second Edition, Sage Publications, 1995.
42. Meler M., *Istraživanje tržišta*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005.
43. Mešić I., *Marketing informacioni sistemi*, Autorizovana predavanja, Postdiplomski studij na Ekonomskom fakultetu u Zenici, 2008.
44. Mešić Ishak., *Tranzicija trgovine u Bosni i Hercegovini*, Ekonomski fakultet u Zenici, 2006.
45. Meler M., *Marketing*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1999.
46. Milisavljević M., Todorović J., *Marketing strategija*, ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2000.
47. Moisander J., Valtionen A., *Qualitative Marketing Research*, Sage Publications, 2006.
48. Parasuraman A., Grewal D., Krishnan R., *Marketing Research*, Houghton Mifflin, 2004.
49. Pope J.L., *Practical Marketing Research*, Amacon, New York, 1993.
50. Previšić ,J., Ozretić Došen, Đ." Medunarodni marketing", Masmedia, Zagreb, 1999.
51. Rocco, dr. Fedor i ostali (1993), *Rječnik marketinga*, MASMEDIA Zagreb (Hrvatska).
52. Schiffman, L.G., Kanuk, L.L., „ Ponašanje potrošača“, 7th edition, Mate, Zagreb, 2004.
53. Schmidt M.J., Hollensen S., *Marketing Research an International Approach*, Prentice Hall, 2002
54. Stipersky Z., " NAFTA – pokretač uspjeha i kriza čovječanstva", 2002.
55. Tihi B., *Istraživanje marketinga*, Dom štampe Zenica, 2003.
56. Tričković. V., Hanić H., *Istraživanje tržišta*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 1996.
57. Vranešević T., *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden marketing, Zagreb, 2000.
58. Zahirović Sejfudin: Autorizovana predavanja na PDS-u Tuzla., 2004.g.
59. Young, Charles E, *The Advertising Handbook*, Ideas in Flight, Seattle, WA, April 2005.

# SAGLEDAVANJE INOVACIJA U KONTEKSTU SAVREMENIH TENDENCIJA U RAZVOJU MARKETINGA

**Nenad Đokić**

Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad

Vladimira Perića-Valtera 4

Telefon: 00381638493315 E-mail: nenad.djokic.vpsns@gmail.com

**Nina Đurica**

Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad

Vladimira Perića-Valtera 4

Telefon: 0038162451772 E-mail: ninadjurica@yahoo.co.uk

## 1. UVODNE NAPOMENE

U različitim sagledavanjima tranzicije, često definisane kao prelazak iz netržišne u tržišnu privredu<sup>89</sup>, u zemljama koje se u ovom procesu našle, bilo kod autora koji ovaj proces posmatraju sa simpatijama, bilo kod onih drugih, koji su u fokus svoje pažnje postavili pojedine njegove elemente koji su potencijalno kontroverzni i od njih ocenjeni kao negativni, ipak su nesumnjivo malobrojni oni koji bi osporili potrebu da u toku procesa tranzicije preduzetništvo i preduzetnički duh uopšte, dobiju posebno značajno mesto. Na ostacima socijalizma i centralno-planskog upravljanja koje se nije pokazalo kao dovoljno uspešno u postizanju odgovarajuće efikasnosti upravljanja sredstvima za proizvodnju, nastaju novi društveno-ekonomski odnosi, u kojima je preduzetništvo jedna od temeljnih odrednica, a moglo bi se slobodno ustvrditi i to da kvalitet novonastalog ambijenta značajno zavisi, između ostalog, i od mere u kojoj preduzetništvo prožima sveukupnu ekonomsku realnost.

Preduzetništvo se ne mora nužno poistovećivati sa malim i srednjim preduzećima, iako se upravo nastajanje i razvoj malih i srednjih preduzeća može razumeti kao jedan od najznačajnijih elemenata u promeni strukture tranzicionih privreda, posebno u svetu činjenice da je u zemljama EU 99,8% preduzeća sa manje od 250 zaposlenih, dok je čak 91% preduzeća sa manje od 20 zaposlenih<sup>90</sup>. Preduzetništvo se može odnositi i na izgrađivanje preduzetničkog poslovanja unutar postojeće korporacije kao korporativno stvaranje novih poduhvata, koje Giford Pinšo (Gifford Pinchot) naziva „intrapreneuring“

<sup>89</sup> Cerović, B., (2003) *Ekonomika tranzicije*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, str. 7.

<sup>90</sup> Pokrajac, S., Tomić, D., (2008) *Preduzetništvo*, Alfa-graf NS, Novi Sad, str. 36.

(internu preduzetništvo).<sup>91</sup> Međutim, bez obzira na navedena dva moguća pristupa shvatanju preduzetništva, sagledavano iz perspektive preduzeća, preduzetnička aktivnost ima pet dimenzija koje prožimaju njegovo odlučivanje i delatnost<sup>92</sup>: autonomiju, inovativnost, proaktivnost, konkurenčku agresivnost i preuzimanje rizika. Ispoljavajući se kroz spremnost i želju da se uvede novina eksperimentisanjem i kreativnim procesima usmerenim na razvoj novih proizvoda i usluga, ali i novih procesa, inovativnost se, dakle, pokazuje kao neizostavni elemenat preduzetničkog ponašanja preduzeća.

## 1. MARKETING I INOVACIJE

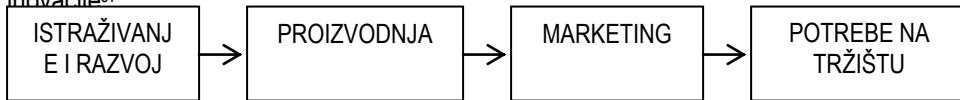
Inovacije, kao posebna vrsta promena, zahtevaju sistematicnost u apliciranju - traže upravljanje. Jedan od problema u upravljanju inovacijama jeste različitost u razumevanju termina, jer ga često poistovećuju sa invencijama. Poznato je da termin vodi poreklo od latinske reči *innovare*, što znači „napraviti nešto novo“. Jedan od pogleda, koji deli veći broj autora, jeste da je inovacija proces pretvaranja šanse u novu ideju sa svrhom praktične upotrebe.<sup>93</sup>

U literaturi se mogu naći i drugi pogledi na inovacije<sup>94</sup>:

- Inovacija je specifično oruđe preduzetništva, sredstvo sa kojim se eksploratišu promene kao pogodnosti za različit posao ili uslugu. To je sposobnost predstaviti se kao disciplina, sposobnost da se uči, sposobnost da se bude praktičan;
- Inovacija je uspešna eksploracija novih ideja.

Prema definiciji Centra za razvoj menadžmenta inovacija u Brajtonu, „inovacija je profitiranje, na neki način (ekonomski, socijalno ili zaštitom sredine), od latentnog potencijala ideja koje su nove za vašu organizaciju“<sup>95</sup>.

Pored niza definicija, postoji i više mogućih klasifikacija inovacija. Jedna od čestih podela jeste na radikalne i postepene (inkrementalne) inovacije u zavisnosti od stepena inovativnosti neke inovacije<sup>96</sup>. Međutim, podela inovacija sa stanovišta načina na koji nastaju, ujedno je i podela čijom se analizom može najjasnije uočiti veza između inovacija i marketinga. Po toj drugoj, takođe često navođenoj podeli, inovacije se mogu sagledati kao: technology push (tehnologijom gurane) i market pull (tržišno vučene) inovacije<sup>97</sup>.



<sup>91</sup> Dess, G., G., Lumpkin, G., T., Eisner, A., B., (2007) *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, str. 444, prema: Pinchot, G., (1985) *Intrapreneuring*, Harper & Row, New York.

<sup>92</sup> Dess, G., G., Lumpkin, G., T., Eisner, A., B., (2007) *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, str. 454.

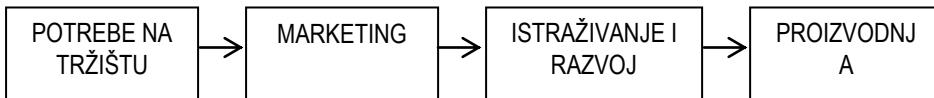
<sup>93</sup> Bessant J., Pavitt K., Tidd J., (1997) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley&Sons, London, str. 166.

<sup>94</sup> Isto.

<sup>95</sup> Kostić, M., (2007) *Definicija inovacija i njeno značenje*, E-magazin, No 38, str. 67.

<sup>96</sup> Dess, G., G., Lumpkin, G., T., Eisner, A., B., (2007) *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, str. 437.

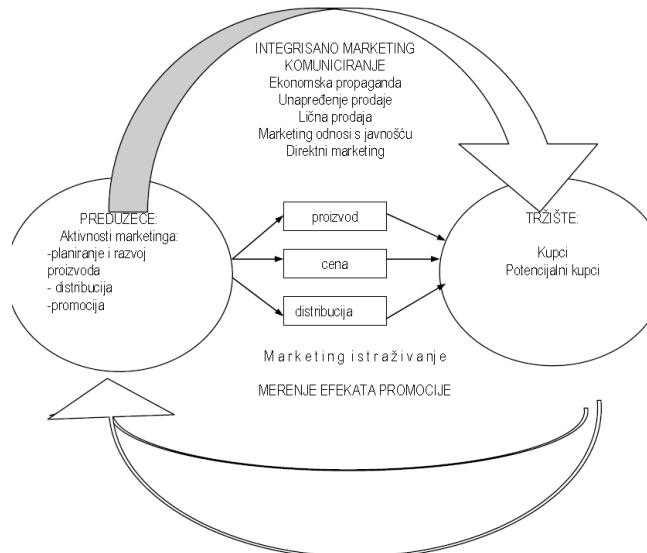
<sup>97</sup> Pokrajac, S., Tomić, D., (2008) *Preduzetništvo*, Alfa-graf NS, Novi Sad, str. 147-149.



Slika 1. Model „Technology push“ i „Market pull“ inovacije<sup>98</sup>

U prvom slučaju, preduzeće na osnovu svojih tehničko-tehnoloških sposobnosti kreira nov proizvod/proces (bez obzira na realne tržišne potrebe), i tek treba da indukuje tržišnu potrebu za njim. U drugom slučaju, inovacije nastaju kao odgovor na uočene i jasno izražene potrebe tržišta. Ne treba, pri tome, zaboraviti da su ovi modeli ipak ekstremni, netipični primeri realnog procesa spajanja nauke, tehnologije i tržišta<sup>99</sup>.

U objašnjenju uloge marketinga u kreiranju ili difuziji inovacija, kao svojevrsna paralela i osnova za dalju analizu može poslužiti posmatranje sistema marketing komuniciranja. Naime, u odnosu preduzeća i tržišta, iz smera tržišta ka preduzeću, marketing pribavlja odgovarajuće podatke sa tržišta pomoću marketing istraživanja, a zatim svojevrsnim analizama dolazi do odgovora na uočene tržišne impulse relevantne za sopstveno poslovanje. S druge strane, usmereno od preduzeća ka tržištu, marketing obavlja komunikaciju preduzeća sa tržištem putem elemenata marketing miksa (koncept 4P) i to putem proizvoda, cene i distribucije indirektno, i putem promocije, kao marketing komunikacija, direktno.



Slika 2. Sistem marketing komuniciranja preduzeća sa tržištem<sup>100</sup>

<sup>98</sup> Isto, str. 148. Prema: M. Levi-Jakšić (1996) *Upravljanje tehnologijom i operacijama*, Beograd, 1996, str. 93.

<sup>99</sup> Pokrajac, S., Tomić, D., (2008) *Preduzetništvo*, Alfa-graf NS, Novi Sad, str. 149.

<sup>100</sup> Salai, S., Hegedűs, I., Grubor, A., (2007) *Marketing komuniciranje*, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, str. 55.

Upravo se u navedenom objašnjenju sistema marketing komuniciranja otvara prostor za sagledavanje uloge marketinga u kreiranju i difuziji inovacija. Naime, kod technology push inovacija, uloga marketinga se može uporediti sa marketing komunikacijama u sistemu marketing komuniciranja, tj. njegova je osnovna uloga da nastalu inovaciju unutar samog preduzeća sada promoviše na najuspešniji mogući način na tržištu. S druge strane, kod market pull inovacija, uloga je marketinga, kao marketing istraživanja u sistemu marketing komuniciranja, da impulse potekle sa tržišta dovede do odgovarajućih službi unutar preduzeća čiji bi rezultat rada bili upravo inovacije koje su odgovor na takve tržišne impulse.

Ne treba ni ovde izgubiti iz vida da je podela na market pull i technology push inovacija samo uslovna, a da se većina inovacija nalazi na sredini ovog zamišljenog kontinuma, i da je čak i poželjno da situacija bude takva. Ovo implikuje da se uloge marketinga u obema vrstama inovacija ne može apsolutno poistovetiti isključivo sa marketing istraživanjem ili marketing komunikacijama, već je njegova uloga u stalnoj njihovoj interakciji i nadovezivanju, što i prikazani sistem marketing komunikacija upravo i prikazuje.

Marketing je, dakle, nesumnjivo jedna od aktivnosti preduzeća neophodnih u procesu kreiranja ili difuzije inovacije. Marketing pri tome može biti i pokretač inovacija ili pak njihov promoter, oslanjajući se na različite svoje funkcije. Međutim, zaustaviti se na ovoj konstataciji, bilo bi svojevrsno zanemarivanje detalja koji mogu biti suštinski značajni kada je uspeh inovacije, u svojoj zavisnosti od aktivnosti marketinga, u pitanju. Naime, potrebno je otići korak dalje i precizno ispitati šta je to tačno što marketing istražuje na tržištu kada je marketing istraživanje u pitanju, tj. sa kim i na koji način marketing na tržištu komunicira kada su marketing komunikacije u pitanju. U odgovorima na ova pitanja nalaze se značajne novine koje razdvajaju klasično poimanje marketinga od onoga što se u njemu pojavljuje kao savremene njegove tendencije.

## **2. SAVREMENE TENDENCIJE U RAZVOJU MARKETINGA**

Marketing koncept, zasnovan na izlaženju u susret potrebama i željama kupaca od strane preduzeća i nastao nakon uzajamnog hronološkog smenjivanja nekoliko ranijih koncepata, i sam je u poslednjim godinama doživeo značajne evolutivne promene od tradicionalnog ka na odnosima zasnovanom marketingu. Tako Kotler<sup>101</sup> navodi da marketari u XXI veku sve više shvataju potrebu za potpunijim, kohezivnim pristupom koji prevazilazi tradicionalne primene marketing koncepta. Umesto filozofije „proizvedi i prodaj“ usmerene na proizvod, prešlo se na devizu „oseti i reaguј“ usmerenu na potrošača. Instrumenti koje preduzeće koristi radi postizanja marketing ciljeva i uticaja na kupce, klasifikovani od strane Mc Carthy-ja u 4 P marketinga: proizvod (product), cena (price), mesto (place) i promocija (promotion), menjaju se u 4 C. Naime, Robert Lauterborn je rekao da 4 P prodavca imaju svoj ekvivalent u 4 C kupca: rešenje za kupce (customer solution), trošak kupca (customer cost), pogodnost (convenience) i komunikacija (communication).

---

<sup>101</sup> Kotler, Ph., Keller, K., L., (2006) *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str. 18, 19.

Promene u marketingu primećene su i kod drugih autora. Tako, profesor Vasiljev<sup>102</sup> navodi da dok se suština i logika masovnog (tradicionalnog) marketinga ogledala u efikasnom naporu dopiranja i obuhvatanja što većeg broja „prosečnih“ potrošača nekog jedinstvenog proizvoda, najčešće obeleženog markom ili dizajnom, uz podršku masovnih medija, logika novog pristupa ili nova paradigma, ogleda se u usmerenom marketing naporu na pažljivo odabrane pojedince ili grupe kupaca, kojima se prilagođava ne samo proizvod ili usluga, nego uz interakciju ostalih učesnika, „kreira i isporučuje nova, uvećana vrednost.“ Sve više se ide na individualizaciju, odnosno direktnu interakciju preduzeće - kupac. Profesor Jović<sup>103</sup> naglašava da promena logike savremenog tržišta orientisana u pravcu globalizacije, dovodi do promena u paradigmi marketinga praveći razliku između transakcione i relacione osnove savremenog marketinga. Transakcioni marketing pristup zasnovan na 4 P, već je dobio epitet klasičnog i pored činjenice da može biti još uvek pogodan za neke grane i biznise, ali zastupljenost relacionog marketing pristupa u praksi mnogih vodećih kompanija, biznisa i profila proizvoda i usluga sve je pristunija tako da relacioni marketing kao fenomen ne samo da najavljuje značajnu transformaciju u definisanju kriterija uspešnosti, nego i u definisanju uloge i mesta marketing koncepta i funkcije marketinga u preduzeću. U opisu promena u marketing komuniciraju nazire se prikaz i sveobuhvatnih promena u marketingu, čiji su ove promene zapravo jedan deo. Profesorke Salai i Končar<sup>104</sup> navode da od poslednje decenije 20. veka do danas u marketing komuniciraju dominira trend označavan kao integralno marketing komuniciranje. Ovaj trend je upravo rezultat promena koje su karakteristične za evoluciju marketinga od masovnog do ciljnog, od tradicionalnog do marketinga zasnovanog na odnosima (relationship marketing), od off-line do on-line marketinga. Tradicionalni pristup marketing komuniciranju tretira svaki instrument promocije (ekonomsku propagandu, ličnu prodaju, unapređenje prodaje, ekonomski publicitet i marketing odnose s javnošću i direktni marketing) kao odvojenu aktivnost. Njihovo planiranje i sprovođenje je odvojeno, sa različitim pogledima na tržište i kupce, sa različitim ciljevima i zadacima. Suština je da poruka svakog od navedenih instrumenata promocije bude pažljivo koordinirana kako bi se ostvarila jedinstvenost, samopojačanje, jednostavna i podsticajna priča. Pri tome, ne treba izgubiti iz vida jednu važnu činjenicu. Naime, sposobnost preduzeća da posluje sa pojedinačnim kupcem postala je primenljiva zahvaljujući napretku u prilagođavanju proizvodnje posebnim potrebama kupaca, računarima, internetu i softveru za marketing na bazama podataka<sup>105</sup>.

### **3. JEDAN MOGUĆI PRISTUP SAVREMENOM MARKETINGU**

U atmosferi drugačijeg sagledavanja uloge marketinga uočenom u nizu relevantnih izvora, kao osnova za prikaz suštine takvih novih tendencija u ovome radu poslužiće knjiga uspešnog preuzetnika Seta Godina, koja nosi zvučan i intrigantan naslov „Svi

<sup>102</sup> Vasiljev, S., (2005) *Marketing principi*, Prometej, Novi Sad, str. 54.

<sup>103</sup> Jović, M., *Relationship marketing koncept agilnog marketinga 90-ih*, Marketing, časopis za marketing teoriju i praksu, Beograd, 1/1998, str. 3-4.)

<sup>104</sup> Salai S., Končar J., *Direktni marketing*, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2007, str. 4.

<sup>105</sup> Kotler Ph., Keller K.L., (2006) *Marketing menadžment*, 12. izdanje, Data status, Beograd, str. 18,19.

marketinški stručnjaci su lažovi<sup>106</sup>. Godin, naime, uočava tri etape u postojanju marketinga<sup>107</sup> koje slikovito naziva pre, za vreme i posle zlatnog doba televizije svrstavajući sadašnji trenutak u period posle zlatnog doba televizije. Dok je za prvu etapu bilo karakteristično da su potrošači kupovali proizvode koji su im bili potrebni, koje je onda trebalo proratiti odgovarajućom cenom i distribucijom, uz manje važnu ulogu marketinga, u ovom slučaju poistovećenog sa promocijom, u drugom periodu, marketing je koristeći se komercijalnim oglasima rezultirao podsticanjem prodaje, što je, drugim rečima, u dobu masovnog tržišta, omogućavalo da proizvodi praćeni „pristojnim reklamama“ ostvaruju dobit. Nakon radikalne promene u svesti potrošača, u smislu smanjenja njihovog poverenja prema komercijalnim oglasima upućenim širokom auditorijumu, nastupaju aktuelne tendencije u razvoju marketinga, koje su i osnovna tema njegove knjige.

Za sagledavanje promenjene uloge marketinga, uočene kao i u ostalim citiranim izvorima nakon perioda masovnog tržišta, Godin polazi od nekoliko pretpostavki koje objašnjavaju to da je i „posle zlatnog doba, u trenutku kada je trebalo da joj kucne smrtni čas, marketinška industrija udahnula samoj sebi novi život.“<sup>108</sup> Dva su osnovna elementa u čijem se prožimanju pronašlo mesto za novonastalu ulogu marketinga. Sa jedne strane bili su to promjenjeni uslovi na savremenom tržištu, dok se sa druge strane našao postojan i nepromjenjen način na koji čovek sagledava svet oko sebe i život uopšte.

Kada je u pitanju stanje na savremenom tržištu, Godin na nekoliko mesta u svojoj knjizi ističe da potrošači kupuju ono što žele, a ne ono što im je potrebno. Ovo je sasvim drugačija situacija za preduzeća jer se razlikuje od ranijih vremena kada je sniženje cena i podizanje kvaliteta proizvoda ili usluge garantovalo rast i dobit<sup>109</sup>. Čak će i krajnje siromašni potrošači u zemljama u razvoju odrediti prioritete u kupovini tako da dobiju ono što žele često zanemarujući ono što im je potrebno<sup>110</sup>.

S druge strane, uočena je čovekova sklonost da, nastojeći da olakša razumevanje svog života u složenom svetu koji ga okružuje, on sebi „priča priče“, koje upravo omogućavaju njegovo funkcionisanje. Iako svesni činjenice da sebi uskraćuju celovitu istinu, ljudi se ponašaju na navedeni način iz razloga njegove efikasnosti<sup>111</sup>. Iz takvog poimanja čovekovog odnosa prema životu, proizilaze i odgovarajuće reperkusije za poslovanje

---

<sup>106</sup> Godin, S., (2007) *Svi marketinški stručnjaci su lažovi*, Logos Art, Beograd

<sup>107</sup> Isto, str. 31-33.

<sup>108</sup> Isto, str. 33.

<sup>109</sup> Isto, str. 20.

<sup>110</sup> Isto, str. 46.

<sup>111</sup> Iako može na prvi pogled izgledati kao pojednostavljinjanje, autori rada smatraju da bi ovakva teza o čovekovom ponašanju mogla imati uporišta. Naime, i kada se posmatraju pojedine tvorevine funkcionisanja društva i države, pa na taj način i čoveka, kao npr. sistem javne potrošnje, principi na kojima one funkcionišu mogu imati određenih paralela sa Godinovim opisom funkcionisanja čoveka. Tako se u oblasti javne potrošnje umesto iznalaženja složenih i nerazrešivih optimuma, pribegava operativnim rutinama. Sredstva se alociraju shodno obrascima koja su se ustalila kroz dugotrajanu praksu. Rutina koja se u tim obrascima opredmetila daje nekakva rešenja, s tim što niko ne može da bude siguran da su ta rešenja u bilo kom smislu najbolja, pa čak niti da su dovoljno dobra da, uz umerene dodatne napore ne bi mogla da budu zemenjena boljima. U ovome se ogleda pojam inkrementalizma. (Više o tome: Madžar, Lj., Mehanizmi mobilizacije i alternative alokacije javnih sredstava- dostupno na: <http://www.mfin.sr.gov.yu/srl/1852/>)

preduzeća. Budući navikli da priče pričaju sami sebi, kao i jedni drugima, potrošačima je potpuno prirodno da kupuju od onih koji im pričaju priče<sup>112</sup>.

U situaciji te dve realnosti, otkriva se uloga marketinga, koji „znači širenje ideja, što je najvažniji proizvod naše civilizacije“<sup>113</sup> tj. „koji je najmoćnija sila kojom ljudi mogu da dovedu do promena.“<sup>114</sup> Marketing je upravo „priča koju marketinški stručnjaci kazuju potrošačima“, koji nakon toga, ukoliko je priča doprla do njih, postaju „sukrivci u marketingu“ jer se marketingom u stvari ne bavi preduzeće, „već to čine njegovi kupci.“<sup>115</sup> I upravo je to momenat koji u Godinovim razmišljanjima treba naglasiti. Nadovezujući se na stavove koji se mogu naći i u teoriji integralnog marketing komuniciranja po kojoj je sada „poruka svakog od instrumenata promocije pažljivo koordinirana kako bi se ostvarila jedinstvenost, samopajačanje, jednostavna i podsticajna priča“<sup>116</sup>, Godin odlazi korak dalje tvrdeći da je potrebno da se takva poruka (priča) najpre uklopi u sistem verovanja čoveka tj. u „priče koje čovek sam sebi priča“, analogno teoriji marketing komunikacija gde „percepcija, identitet i stav čine osnovnu konstrukciju imidža“<sup>117</sup>, a da tada upravo takvi potrošači obavljaju marketing za preduzeće, što je takođe identifikovano u teoriji kao „word of mouth“<sup>118</sup>, deo modela satisfakcije potrošača u fazi pre kupovine, doduše bez toliko naglašenog značaja.

Kao svojevrstan okvir pre nego je opisan način „kako marketing funkcioniše (kada funkcioniše)“<sup>119</sup> posebno se ističe shvatanje pozicije koje na tržištu promotivne poruke mogu imati i određena nerazumevanja koja postoje s tim u vezi. Tako se naglašava da u eri obilja poruka koje su potrošačima upućene, „niko više neće da sluša sve redom“, kako „većina poruka ne dolazi od marketinških stručnjaka“, kao i kako „svaka poruka menja tržište“ ujedno menjajući i pravila igre na njemu.<sup>120</sup> Pored toga, budući da je promotivna poruka tj. priča kako je Godin naziva, osnovni elemenat kojim se preduzeće povezuje sa tržištem, sugerišu se i karakteristike neophodne za njenu uspešnost: istinitost (shvaćena kao doslednost i verodostojnost), ponuda obećanja, ulivanje poverenja, suptilnost, brzina, pozivanje na osećanja, fokusiranost na malobrojnu publiku (koja je kasnije širi dalje), odsustvo kontradiktornosti, kao i slaganje sa shvatanjima potrošača.<sup>121</sup>

Objašnjavajući uspešno funkcionisanje marketinga ističe se pet momenata u osvajanju potrošača ili preciznije rečeno zajednice (shvaćene ne samo kao grupe ljudi koja samo deli zajedničko shvatanje, već koja o njemu i govori), koja nakon njenog prihvatanja postaje „sukrivac u marketingu“. Najpre, stav svakog potrošača ima određeni uticaj na

<sup>112</sup> Isto, str. 16.

<sup>113</sup> Isto, str. 30.

<sup>114</sup> Isto, str. 29.

<sup>115</sup> Isto, str. 27.

<sup>116</sup> Salai S., Končar J., (2007) *Direktni marketing*, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, str. 4.

<sup>117</sup> Salai, S., Hegediš, I., Grubor, A., (2007) *Marketing komuniciranje*, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, str. 164.

<sup>118</sup> Ljubojević, Č., (2002) *Marketing usluga*, Stylos, Novi Sad, str. 70.

<sup>119</sup> Godin, S., (2007) *Svi marketinški stručnjaci su lažovi*, Logos Art, Beograd, str. 42-139.

<sup>120</sup> Isto, str. 37, 38.

<sup>121</sup> Isto, str. 21-24.

proizvod ili uslugu koje preduzeće nudi na način da potrošač u skladu sa takvim stavom tumači poruke koje preduzeće ka njemu šalje. S tim u vezi je bitno da okvir poslate poruke bude u skladu sa stavovima potrošača. Pored toga, novina je elemenat koji je izuzetno važan jer dovodi do angažovanja potrošača i razvija njegova očekivanja. Prvi utisak koji potrošači steknu takođe je presudan jer je karakteristika ljudi da u delu sekunde mogu doneti krajnje složene sudove. Potrošaču zapravo zadovoljstvo pruža „priča“, a ne proizvod ili usluga jer se upravo priča koju sa sobom donose uklapa u shvatanje sveta koje potrošač ima. Da bi mogla imati takvo dejstvo priča koju preduzeće plasira mora biti verodostojna, što podrazumeva da nije rezultat istraživanja tržišta koji bi se ispoljio kao namera preduzeća da se na određeni način prikaže, već da samo preduzeće zaista koncipira sve svoje aktivnosti u skladu sa njom, a da atmosfera koja u njemu vlada potvrđuje verovanje u nju. Slobodno se može reći da je sagledavanju ovih pet koraka posvećen najznačajniji deo knjige sa obiljem primera iz poslovne prakse koji navedene stavove potkrepljuju.

#### **4. IMPLIKACIJE SAVREMENIH TENDENCIJA U RAZVOJU MARKETINGA NA KREIRANJE I/ILI DIFUZIJU INOVACIJA**

U svetu uočene veze između marketinga i inovacija moguće je sagledati i implikacije savremenih tendencija u razvoju marketinga na kreiranje i/ili difuziju inovacija. Promene kroz koje marketing koncept prolazi i preorientacija sa masovnog tržišta ka ciljnim potrošačima uz izgradnju dugoročnih odnosa sa njima koji bi mogli rezultirati i poželjnom njihovom lojalnošću, nesumnjivo imaju svoje implikacije i na marketing istraživanje i na marketing komunikacije, sa svojim specifičnim ulogama u sistemu marketing komunikacija i u svom odnosu sa technology-push i market pull inovacijama. Poznavanje teorije koja opisuje navedene promene sa jedne, i uloge marketinga u modelima inovacija sa druge strane, osnova je da se na jednostavan način razmotri pitanje njihovih novih uzajamnih odnosa.

Međutim, u iznošenju novog sagledavanja marketinga po knjizi koja ima preduzetnika kao svog autora, zanimljivo je navesti i sagledavanje inovacija koje je u njoj ponuđeno. S tim u vezi identifikuju se u koordinatnom sistemu, gde su vrednost i vreme merene kategorije, dve krivulje moći: stara i nova<sup>122</sup>. U staroj krivulji moći imperativ je bio proizvoditi kvalitetno i jeftino, dok je inovacije, iako su bile značajne, bilo jednostavno kopirati. U savremenim uslovima životni ciklusi proizvoda i usluga su značajno kraći pa je kvalitet izvorne ideje (i poruke koju sa sobom nosi) izuzetno važan. Otuda je danas malo organizacija koje mogu da rastu i napreduju stvaranjem novog proizvoda i njegovom jeftinom proizvodnjom. Dosta se uspešnije ostvaruje dobit na posebnim proizvodima koji se plasiraju na tržište pre konkurenциje. Proizvodnja danas, iako važna, ne predstavlja poseban problem jer je značajno lakše obezbediti kvalitet i trajnost proizvoda nego što je to bilo ranije.

---

<sup>122</sup> Isto, str. 39, 40.

U takvom kontekstu sagledava se i savremeni odnos marketinga i inovacija. „U uspešnim organizacijama znaju da je važnije ponuditi osobit proizvod sa sjajnom pričom, nego raditi kao i svi drugi samo malo bolje...U većini današnjih organizacija samo dva koraka dele uspeh od neuspeha: inovacija nečeg što je vredno priče i iznošenje priče o tome šta ste inovirali.“<sup>123</sup> Inovacije su, dakle, videne kao jedan od presudnih elemenata za uspešno poslovanje preduzeća.

## **5. ZAKLJUČAK**

U uslovima tranzicije sveukupnog ekonomskog i društvenog života zemlje koje su se u ovome procesu našle mogu sagledavati razvoj preduzetništva kao jedan od poželjnih odgovora na probleme koji su sastavni deo istog ovog procesa, pri čemu takav razvoj može biti ovapločen bilo u jačanju malih i srednjih preduzeća ili, pak, u snaženju intrapreduzetništva. Pri tome su inovacije jedan od osnovnih momenata koji preduzetništvo karakteriše i bez kojih govoriti o razvoju preduzetništva postaje bespredmetno. Međutim, i u kreaciji, i u difuziji inovacija, marketing, kao svojevrstan odraz tržišne orientisanosti u poslovanju preduzeća, ima nezamenjivu svoju ulogu. U ovakvom jednom logičkom nizu, može se zaključiti da bez uspešne primene marketinga preduzeća ne mogu biti inovativna, da bez inovativnosti nema govora o preduzetništvu, a da bez preduzetništva kao temeljne odrednice tranzicionih privreda, izmiče smislu govoriti o uspešnosti tranzpcionog procesa.

Otuda je marketing koncept suštinski važan ne samo za konkretno preduzeće, nego se efekti njegove primene indirektno reflektuju na nivo čitave nacionalne ekonomije. Međutim, i sam marketing koncept, zasnovan na izlaženju u susret potrebama i željama kupaca od strane preduzeća i nastao nakon uzajamnog hronološkog smenjivanja nekoliko ranijih koncepata, doživeo je značajne evolutivne promene od tradicionalnog ka na odnosima zasnovanom marketingu. Iako konstatovane u nizu relevantnih izvora, sadržaj ovih promena i adekvatan odgovor na njih autori ovoga rada tražili su, pre svega u knjizi Seta Godina „Svi marketinški stručnjaci su lažovi.“ Ovo makar otuda što autor knjige, i sam budući preduzetnik, ne prekida elaboraciju teme na teorijskom nivou, već iznosi i niz primera i uputstava sa potencijalno značajnom mogućnošću praktične primene.

Objašnjavajući svoje viđenje Godin se dotiče, između ostalog, pitanja psihologije potrošača, kao i čoveka uopšte, zatim promenjene uloge marketinga na savremenom tržištu, ali i promjenjenih uslova koji na tržištu vladaju, kao i međusobnih odnosa i interakcija svih ovih elemenata. Razmatrajući takva pitanja jednostavnim i razumljivim jezikom, na izuzetno zanimljiv način, dotiče se nekih suštinskih pitanja sadašnjeg ekonomskog trenutka, a njegovi stavovi nesumnjivo mogu biti predmet kritike naučne javnosti, bilo iz sfere psihologije kada predstavlja čoveka na jedan karakterističan način, bilo iz domena same ekonomije i marketinga kada je, na primer, skeptičan kada su mogućnosti za uspešno postizanje ciljeva preduzeća primenom telemarketinga u pitanju. Pa ipak, ne ulazeći u moguća kritička preispitivanja, već polazeći u najmanju ruku od

---

<sup>123</sup> Isto, str. 41.

načela filozofije pragmatizma, može se uočiti da je njegov koncept zaista proiznikao iz posmatranja poslovanja uspešnih preduzeća, ili, pak, da je uspeh u poslovanju određenih preduzeća upravo rezultat primene ovakvog koncepta. O tome svedoče i brojni primeri navedeni u njegovoj knjizi.

Pored toga, potrebno je naglasiti makar još dve principijelne napomene. Najpre, iako se može ustvrditi da uslovi tržišta koji su u Godinovoj knjizi opisani i koji su svojstveni za Sjedinjene Američke Države, nisu i uslovi koji preovladavaju u tranzicionim državama, naročito kada su odnosi ponude i tražnje i kupovna moć stanovništva u pitanju, poznавanje ovakvog pristupa i njegova implementacija u poslovnoj praksi preduzeća, bila bi, u najmanju ruku, proaktivno i upravo suštinsko preduzetničko njihovo ponašanje, toliko nedostajuće u svakodnevici tranzicionih privreda jugoistočne Evrope. Osim toga, Godin izuzetno veliku pažnju posvećuje etičkom ponašanju preduzeća, što bi, u uslovima nedovoljne snage i uticaja društava za zaštitu potrošača i slabih mogućnosti da se takva prava ostvare, bio još jedan izrazito važan kvalitativni impuls tranzicionim balkanskim privredama. Otuda potiče i zalaganje autora rada da se ova njegova knjiga učini popularnom među privrednicima kako bi je implementirali u poslovnoj praksi svojih preduzeća.

## **Literatura:**

- [1] Bessant J., Pavitt K., Tidd J., (1997) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley&Sons, London
- [2] Cerović, B., (2003) *Ekonomika tranzicije*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd
- [3] Dess, G., Lumpkin, G., T., Eisner, A., B., (2007) *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd
- [4] Godin, S., (2007) *Svi marketinški stručnjaci su lažovi*, Logos Art, Beograd
- [5] Jović, M., *Relationship marketing koncept agilnog marketinga 90-ih*, Marketing, časopis za marketing teoriju i praksu, Beograd, 1/1998.
- [6] Kostić, M., (2007) *Definicija inovacija i njeno značenje*, E-magazin, No 38.
- [7] Kotler, Ph., Keller, K., L., (2006) *Marketing menadžment*, Data status, Beograd
- [8] Ljubojević, Č., (2002) *Marketing usluga*, Stylos, Novi Sad
- [9] Pokrajac, S., Tomić, D., (2008) *Preduzetništvo*, Alfa-graf NS, Novi Sad
- [10] Salai, S., Hegediš, I., Grubor, A., (2007) *Marketing komuniciranje*, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica
- [11] Salai S., Končar J., *Direktni marketing*, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica
- [12] Vasiljev, S., (2005) *Marketing principi*, Prometej, Novi Sad

# PRIDRUŽIVANJE BIH EVROPSKOJ UNIJI: DUG PUT PRED NAMA - POLITIKE KOJE GA OLAKŠAVAJU

**Čolaković, Đenana**

Business Service Centre, Government of Zenica-Doboj Canton  
Kucukovici 2, 72000 Zenica

Phone: 00387 32 44 99 20 E-mail address: govern@bih.net.ba

**Đogić, Rifet**

Faculty of Economy, University in Zenica  
Fakultetska 2, 72000 Zenica

Phone: 00387 32 20 08 70 E-mail address: rifetd@yahoo.com

## **ABSTRACT**

U ovom radu je dokazano da Kantoni mogu igrati značajnu ulogu u zadovoljanju pristupnih kriterija i u obezbjeđivanju stabilnosti koja garantuje demokratiju, vladavinu zakona i ljudska prava, te podržavati međuregionalnu saradnju pri čemu jedinice poput Biznis servis centra koje potiču aktivnosti u pravcu evropskih integracija i korištenja IPA fondova trebaju biti uspostavljene u svakom kantonu. BiH mora da demonstrira sposobnost da potpuno obavlja svoju ulogu kao članica EU. Da bi se to postiglo, potrebno je osigurati široku podršku među građanima, kao i političku, pravnu i tehničku usklađenost sa EU standardima, i to ne samo na državnom nivou nego na svim nivoima vlasti gdje principi demokratije, poštovanja ljudskih prava, fundamentalne slobode i vladavina zakona moraju biti poštovani. Zbog toga se kroz ovaj rad dokazuje da i bez čekanja na neizbjegne ustawne reforme, čak i niži nivoi vlasti u BiH imaju odgovornost i sposobnost da daju doprinos BiH pristupanju EU.

**Key Words:** Biznis servis centar; Bosna i Hercegovina; Evropska unija; Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju; Zeničko-dobojski kanton;

## **1. INTRODUCTION**

Ne postoji dovoljan konsenzus o najvažnijim reformskim prioritetima na državnom nivou u Bosni i Hercegovini (BiH). Jedinstvena vizija o pravcu u kom se kreće ova zemlja kao neophodan preduslov za uspješno funkcionisanje institucija, za kreiranje funkcionalnijih i efikasnijih struktura i za jedinstven nastup prema Evropskoj Uniji (EU) je jasnija na nižim nivoima vlasti kao što su kantoni.

Ustav BiH je uspostavio složenu institucionalnu strukturu koja ugrožava efikasnost javne uprave na svim nivoima, sprečava brzo donošenje odluka i kapacitet da se postigne brzi napredak prema EU. U takvoj situaciji, niži nivoi vlasti imaju mogućnost da razvijaju specifične politike koje podržavaju zadovoljavanje političkih kriterija i kriterija vladavine prava. Zbog toga, da bi se ubrzao process pridruživanja, Kantoni trebaju biti redizajnirani, a pri tome u svakom treba da bude kreiran poseban department koji predstavlja pokretačku snagu koja ima kapacitet da održi momentum integracija. Takav department u Zeničko-dobojskom kantonu (ZDK) je Biznis servis centar (BSC) koji ima sposobnost da brzo odgovara na promjene situacije u okruženju, relativno uspješno postiže ekonomske ciljeve koji su u skladu sa Lisabonskom strategijom, podržava principe dobre uprave za održavanje interne kohezije, formulše preporuke za provođenje onih aktivnosti koje su u pravcu ispunjavanja uslova za pristupanje i pronalazi načine za daljnje integrisanje ZDK u šire evropsko okruženje. BSC ohrabruje snažniju javnu svjesnost i razumijevanje procesa proširenja, te olakšava kontakte i saradnju sa predstvincima regija zemalja članica EU i EU institucija. BSC je posebna stručna služba Vlade ZDK i kontinuirano igra važnu ulogu kao fokalna tačka za programiranje pomoći EU čime se ohrabruju kantonalne vlasti da koriste sredstva iz Programa Instrumenta za predprištupnu pomoć (IPA), posebno u područjima intervencija kao npr. jačanje vladavine prava i struktura javne administracije, ekonomski i društveni razvoj i demokratska stabilizacija, što uključuje podršku za građansko društvo. Zahvaljujući naporima BSC-a, ZDK je prvi kanton koji je uključen u bilateralne projekte i po prvi put su implementirani projekti koji se finansiraju sredstvima EU na nivou jedne kantonalne vlade u BiH. Ovaj rad sadrži analizu i prijedlog za redizajniranje organizacione strukture javne uprave sa ciljem da se uspostavi funkcionalnija institucija koja je samoodrživa, i to sa horizontalnim elementima strukture, koji će biti u stanju da koriste sredstva iz IPA fondova i da se bave specifičnim zakonskim pitanjima koja se odnose na evropske integracije. U ovom radu se razmatraju pitanja koja se odnose na redizajniranje ZDK i kreiranje politika koje mogu podržati zadovoljavanje političkih i upravnih kriterija pridruživanja. Kako bi postao javna uprava koja je orijentisana korisnicima, ZDK je kreirao i primjenio mehanizme i instrumente za redovnu procjenu zadovoljstva korisnika kvalitetom i kvantitetom javnih usluga koje se pružaju. Na taj način, građani imaju mogućnost da aktivno učestvuju u unapređenju javne administracije. U ovom radu je dokazano da Kantoni mogu igrati značajnu ulogu u zadovoljavanju pristupnih kriterija i u obezbjeđivanju stabilnosti koja garantuje demokratiju, vladavinu zakona i ljudska prava, te podržavati međuregionalnu saradnju pri čemu jedinice poput BSC-a koje potiču aktivnosti u pravcu evropskih integracija i korištenja IPA fondova trebaju biti uspostavljene u svakom kantonu.

U BiH se intenzivno radi na unapređenju makroekonomskih politika, pri čemu su ekonomske reforme stalno u fokusu međunarodne zajednice i domaćih vlasti, a sve u cilju kreiranja novih radnih mesta, smanjenja siromaštva i povećanja životnog standarda. S obzirom na to da postoje uske veze između mikroekonomskih i makroekonomskih politika, na nižim nivoima postoji čak i veća potreba za novim otvorenim pristupima s ciljem postizanja nadprosječnog ekonomskog rasta. Zbog te činjenice, BSC kao posebna stručna služba vlade Zeničko-dobojskog kantona provodi čitav niz mjera i aktivnosti s ciljem ubrzanja ekonomskog razvoja i ekonomskog rasta, jer je potpuno jasno da je unapređenje poslovнog okruženja neophodno za održiv ekonomski razvoj. BSC je odličan primjer partnerstva između privatnog i javnog sektora koji započinje dijalogom,

identifikacijom i uklanjanjem prepreka koje stoje na putu privatnom preuzetništvu. Jedan od njegovih prioriteta je kreiranje uslova za uspostavljanje i razvoj preduzeća olakšavanjem njihovih aktivnosti i uklanjanjem prepreka za poslovanje.

BiH mora da demonstrira sposobnost da potpuno obavlja svoju ulogu kao članica EU. Da bi se to postiglo, potrebno je osigurati široku podršku među građanima, kao i političku, pravnu i tehničku usklađenost sa EU standardima, i to ne samo na državnom nivou nego na svim nivoima vlasti gdje principi demokratije, poštovanja ljudskih prava, fundamentalne slobode i vladavina zakona moraju biti poštovani. Zbog toga se kroz ovaj rad dokazuje da i bez čekanja na neizbjegne ustavne reforme, čak i niži nivoi vlasti u BiH imaju odgovornost i sposobnost da daju doprinos BiH pristupanju EU.

## **2. BIH NA PUTU KA EU**

### **2.1 Proces stabilizacije i pridruživanja**

Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju (SSP) je nova, treća generacija evropskih sporazuma ponuđena isključivo zemljama Zapadnog Balkana u sklopu Procesa stabilizacije i pridruživanja. SSP je potpisana s ciljem doprinosa ekonomskoj i političkoj stabilnosti Bosne i Hercegovine.

Potpisivanjem SSP, BiH je stupila u prvi ugovorni odnos sa EU. Zadatak BiH je da sproveđe dogovorene odredbe iz Sporazuma i da nastavi sa svojim aktivnostima i ispunjavanju kriterija za punopravno članstvo. Nakon potpisivanja Sporazuma, slijedeći korak je sticanje statusa zemlje kandidatkinje za članstvo u EU.

Države koje su postale članice petim proširenjem Europske unije su potpisale Sporazume o pridruživanju (tzv. Europske sporazume). Osnovna razlika između dva spomenuta sporazuma je u sadržaju „evolutivne klauzule“ u SSP-u i naglašavanju regionalne saradnje na Zapadnom Balkanu.

SSP sa EU ne garantuje napredak zemlje u pridruživanju. I upravo ono što se desilo BiH je da je jednom, kada je SSP potpisana, dalji napredak ka EU u suštini prestao. Napredak je zamijenjen vrlo negativnim i konfrontirajućim političkim porukama i postupcima. Proces implementacije reformi neophodnih za prijem u EU nije se ubrzao čak ni poslije lokalnih izbora u oktobru 2008. Usvojeno je samo sedam zakona od preko 125 kratkoročnih nacrti predviđenih u 2008. godini. BiH sada značajno zaostaje za drugim zemljama u regionu koje teže prijemu u EU. Postoji jasan raskorak između najavljene posvećenosti programu EU i konkretnih postupaka političkih lidera i relevantnih institucija.

Ove godine Zapadni Balkan i budućnost zemalja u regionu nalaze se visoko na programu EU. Međutim, odgovornost je na kraju na samoj zemlji BiH, a BiH kasni za drugim zemljama u regionu. Zbog toga naredni period mora biti ispunjen velikim reformskim procesima kako bi se BiH prilagodila i što bolje ispunjavala kriterije za članstvo u EU, dok će u isto vrijeme i raditi na implementaciji SSP-a. BiH mora ubrzati reforme vezane za EU kako ne bi ugrozila svoje izglede za pridruživanje Uniji.

Potpisivanje SSP je rezultat velikih napora. Kada je stekla status pregovarača, BiH je već kasnila za svim drugim zemljama u regionu. Međunarodni i domaći predstavnici su to okarakterisali najznačajnijim događajem koji se desio od potpisivanja mirovnog sporazuma. Potpisivanje SSP-a između BiH i EU treba da pomogne međunarodnoj zajednici da otpočne svoju strategiju povlačenja, prije svega gašenje Ureda visokog predstavnika i ukidanje Bonskih ovlasti. To je jedna od specifičnosti sporazuma u BiH u odnosu na druge zemlje u regionu. Sa druge strane, implementacija ovog sporazuma treba da omogući domaćim vlastima da prevaziđu fazu upravljanja konfliktima i stabilizacije i pređu u fazu institucionalne izgradnje i tranzicije.

Evropa je više puta jasno rekla da je njen strateški interes integracija regije Zapadnog Balkana u evropske političke, ekonomske i sigurnosne strukture. Zemlje Zapadnog Balkana, sa svoje strane, jasno su izrazile svoje čvrsto opredjeljenje da hoće da se integrišu u euroatlantske strukture.

Proces stabilizacije i pridruživanja EU povećava odgovornosti lokalnih političara, dok međunarodni režim supervizije povećava njihovu neodgovornost i zavisnost. Srednjoročno gledano, BiH neće moći učinkovito implementirati SPP ako bude pod međunarodnim režimom supervizije. Svako odlaganje odnosa, regulisanih kroz SPP, podrazumijeva odlaganje ukidanja Bonskih ovlasti.

## **2.2. Neophodnost kreiranja pozitivne političke atmosfere na svim nivoima**

BiH nema alternativu ulasku u EU i treba udružiti napore da bi se do tog cilja stiglo što prije. Bitno je naglasiti neophodnost kreiranja pozitivne političke atmosfere na svim nivoima vlasti te konkretnog i produktivnog rada u procesu pridruživanja EU.

Centar civilnih inicijativa (CCI) je upozorio da će ulazak BiH u EU, ovim tempom rada i s problemima usaglašavanja različitih političkih faktora u zemlji, biti ostvaren tek za 117 godina. Građani BiH, kojih se najviše i tiče proces integracije BiH u EU, nisu dovoljno informisani o ovom pitanju.

Zbog neuspjele ustavne reforme i sve veće debate o budućem proširenju među onima koji donose odluke na državnim i evropskom nivou, slabe političke i još slabije javne podrške u zemljama članicama, konačna integracija Zapadnog Balkana u strukture EU je postala veoma komplikovana i izazovna odluka. Pored toga, malo je vjerovatno da će EU pristupiti proširivanju istom brzinom kao ranije.

Za sada još uvijek nije sigurno da li će biti adekvatne političke volje i podrške javnosti za donošenje ovakvih strateških odluka u bližoj budućnosti. Prema Ustavu BiH, mandat nad vanjskom politikom je dat institucijama na državnom nivou. U pravnoj praksi Sporazum služi kao primarni izvor prava EU. Kao takav, omogućava lakšu harmonizaciju državnih zakona BIH sa evropskim standardima, posebno u oblastima iz prvog stuba kao što su domaće tržiste i ekonomija. Harmoniziranjem domaćeg prava i prakse sa evropskim normama, direktivama, odlukama i preporukama BiH će dobiti domaće tržiste koje će biti

regulisano u skladu sa standardima Evropske komisije, jaču parlamentarnu demokratiju i učinkovitu vladavinu prava. Dva, odnosno tri ekonomski prostora će se integrirati u jedan.

Ne postoji dovoljan konsenzus o najvažnijim reformskim prioritetima na državnom nivou u BiH. Jedinstvena vizija o pravcu u kom se kreće ova zemlja kao neophodan preuslov za uspješno funkcionisanje institucija, za kreiranje funkcionalnijih i efikasnijih struktura i za jedinstven nastup prema EU je jasnija na nižim nivoima vlasti kao što su kantoni.

Ustav BiH je uspostavio složenu institucionalnu strukturu koja ugrožava efikasnost javne uprave na svim nivoima, sprečava brzo donošenje odluka i kapacitet da se postigne brzi napredak prema EU. U takvoj situaciji, niži nivoi vlasti imaju mogućnost da razvijaju specifične politike koje podržavaju zadovoljavanje političkih kriterija i kriterija vladavine prava. Da bi se ubrzao process pridruživanja, Kantoni trebaju biti redizajnirani, a pri tome u svakom treba da bude kreiran poseban department koji predstavlja pokretačku snagu koja ima kapacitet da održi momentum integracije. Takav department u ZDK je BSC koji ima sposobnost da brzo odgovoara na razvoj situacije u okruženju, relativno uspješno postiže ekonomski ciljevi koji su u skladu sa Lisabonskom strategijom, podržava princip dobre uprave za održavanje interne kohezije, formuliše preporuke za provođenje onih aktivnosti koje su u pravcu ispunjavanja uslova za pristupanje i pronalazi načine za daljnje integriranje ZDK u šire evropsko okruženje. BSC ohrabruje snažniju javnu svjesnost i razumijevanje procesa proširenja, te olakšava kontakte i saradnju sa predstvincima regija zemalja članica EU i EU institucija.

BSC je posebna stručna služba Vlade ZDK i kontinuirano igra važnu ulogu kao fokalna tačka za programiranje pomoći EU čime se ohrabruju kantonalne vlasti da koriste sredstva iz Programa Instrumenta za predpristupnu pomoć (IPA). Zahvaljujući naporima BSC-a, ZDK je prvi kanton koji je uključen u bilateralne projekte i po prvi put su implementirani projekti koji se finansiraju sredstvima EU na nivou jedne kantonalne vlade u BiH.

Redizajniranje organizacione strukture javne uprave sa ciljem da se uspostavi funkcionalnija institucija koja je samoodrživa, i to sa horizontalnim elementima strukture, koji će biti u stanju da koriste sredstva iz IPA fondova i da se bave specifičnim zakonskim pitanjima koja se odnose na evropske integracije se nameće kao prioritet. Kako bi postala javna uprava koja je orijentisana korisnicima, ZDK je kreirao i primjenio mehanizme i instrumente za redovnu procjenu zadovoljstva korisnika kvalitetom i kvantitetom javnih usluga koje se pružaju. Na taj način, građani imaju mogućnost da aktivno učestvuju u unapređenju javne administracije. Kantoni mogu igrati značajnu ulogu u zadovoljavanju pristupnih kriterija i u obezbjeđivanju stabilnosti koja garantuje demokratiju, vladavinu zakona i ljudska prava, te podržavati međuregionalnu saradnju pri čemu jedinice poput BSC-a koje potiču aktivnosti u pravcu evropskih integracija i korištenja IPA fondova trebaju biti uspostavljene u svakom kantonu.

U BiH se intenzivno radi na unapređenju makroekonomskih politika, pri čemu su ekonomski reformi stalno u fokusu međunarodne zajednice i domaćih vlasti, a sve u

cilju kreiranja novih radnih mesta, smanjenja siromaštva i povećanja životnog standarda. S obzirom na to da postoje uske veze između mikroekonomskih i makroekonomskih politika, na nižim nivoima postoji čak i veća potreba za novim otvorenim pristupima s ciljem postizanja nadprosječnog ekonomskog rasta. Zbog te činjenice, BSC kao posebna stručna služba vlade Zeničko-dobojskog kantona provodi čitav niz mjera i aktivnosti s ciljem ubrzanja ekonomskog razvoja i ekonomskog rasta, jer je potpuno jasno da je unapređenje poslovnog okruženja neophodno za održiv ekonomski razvoj. BSC je odličan primjer partnerstva između privatnog i javnog sektora koji započinje dijalogom, identifikacijom i uklanjanjem prepreka koje stoje na putu privatnom preduzetništvu. Jedan od njegovih prioriteta je kreiranje uslova za registraciju i razvoj preduzeća olakšavanjem njihovih aktivnosti i uklanjanjem prepreka za poslovanje.

BiH mora da demonstrira sposobnost da potpuno obavlja svoju ulogu kao članica EU. Da bi se to postiglo, potrebno je osigurati široku podršku među građanima, kao i političku, pravnu i tehničku usklađenost sa EU standardima, i to ne samo na državnom nivou nego na svim nivoima vlasti gdje principi demokratije, ljudska prava, fundamentalne slobode i vladavina zakona moraju biti poštovani. Zbog toga se kroz ovaj rad dokazuje da i bez čekanja na neizbjegljive ustavne reforme, čak i niži nivoi vlasti u BiH imaju odgovornost i sposobnost da daju doprinos pristupanju Uniji.

### **2.3. Uloga različitih stakeholders**

Ne postoji dovoljan konsenzus o najvažnijim reformskim prioritetima na državnom nivou u BiH. Jedinstvena vizija o pravcu u kom se kreće ova zemlja kao neophodan preduslov za uspješno funkcionisanje institucija, za kreiranje funkcionalnijih i efikasnijih struktura i za jedinstven nastup prema EU je jasnija na nižim nivoima vlasti kao što su kantoni. Ustav BiH je uspostavio složenu institucionalnu strukturu koja ugrožava efikasnost javne uprave na svim nivoima, sprečava brzo donošenje odluka i kapacitet da se postigne brzi napredak prema EU. U takvoj situaciji, niži nivoi vlasti imaju mogućnost da razvijaju specifične politike koje podržavaju zadovoljavanje političkih kriterija.

Javna uprava na svim nivoima, uključujući i kantone, mora biti u potpunosti opredijeljena za evropske vrijednosti i za EU i te se vrijednosti moraju promovisati. A okretanje ka budućnosti znači okretanje ka pridruživanju Evropskoj uniji, jer za ovu zemlju ne postoji alternativno političko rješenje.

Da bi se priključila EU, BiH mora svoj ustavni okvir uskladiti s administrativnim i političkim uslovima EU. Nažalost, neuspjeh da se tokom 2006. godine donese niz ustavnih amandmana za posljedicu je imao zaoštravanje stavova.

Skoro 80 odsto građana BiH prihvatio bi priključenje ove zemlje Evropskoj uniji (EU) ako bi došlo do referendumu po tom pitanju, pokazalo je istraživanje agencije "Prism Research", na uzorku od 1.550 ispitanika. Građani i političke stranke u BiH se u velikom procentu izjašnjavaju za pristupanje zemlje Evropskoj uniji. Tome doprinosi i opće saznanje da je BiH po svim objektivnim historijskim, geografskim, političkim i kulturnim mjerilima evropska zemlja, bez obzira na to što nije formalni član Evropske unije. Zemlja

bilježi privremeni zastoj na ovom planu, čemu su doprinijele prisutne političke razlike između stranaka u BiH.

BiH nema adekvatne ljudske i institucionalne kapacitete. Prema izvještaju Evropske komisije o napretku BiH iz 2005., konsolidacija ministarstava i agencija na državnom nivou se nastavila odvijati sporim tempom. Premda ustavne izmjene nisu povezane sa Sporazumom o stabilizaciji i pridruživanju, neuspjelo usvajanje izmjena je dodatno pogoršalo nastalu političku krizu. Nedostatak političke volje za usvajanje odgovarajućih zakona u proteklom periodu sprječilo je BiH da ubrza proces integracije. Političke stranke se trebaju okupiti oko kratkoročnih i srednjoročnih prioriteta iz Evropskog partnerstva jer je to najbolji način da se služi svim građanima i da se kreće naprijed na evropskom putu. Osim na nedostatku političke volje, BiH mora poraditi i na jačanju ljudskih i institucionalnih kapaciteta, koristeći efikasno sve dostupne fondove EU namijenjene za reformu javne uprave. BiH mora pokazati koje institucije neophodne za implementaciju reformi već postoje i da su njihovi postojeći statusi, strukture i kapaciteti kompatibilni sa zahtjevima EU. Posebno ozbiljan problem predstavlja ograničeno znanje o procesu evropskih integracija, pravnom nasljeđu EU, nepostojanju stručnog i društvenog dijaloga i nedostatku javne i akademiske debate. Civilnom društvu i akademiji bi se moglo dati više prostora i prilike da se upuste u dijalog sa vlastima o evropskim pitanjima. Uključivanje predstavnika NVO u proces pregovora predstavlja pozitivan znak. Sa druge strane, sve parlamentarne političke stranke bi morale predstavljati ključne pregovaračke grupe. Pred BiH predстоji dug put prije nego stekne status zemlje kandidata. Ako se želi da BiH nađe svoj put do Evrope kao suverena i demokratska država, važno je da se kreće sa procesom što prije. Iskustva iz 2000. i 2002. i 2006. pokazuju da političke stranke demonstriraju određenu podršku evropskim integracijama neposredno nakon izbora.

U nacrtu za instrument predpristupne pomoći (IPA) Evropska komisija prepostavlja da će BiH ostvariti status kandidata oko 2010., a članstvo do 2020. godine. Premda je malo vjerovatno da će status zemlje kandidata ostvariti ranije, izvjesno je, međutim, da bi punopravno članstvo mogla stići prije 2020. - (1) Glavni izazov koji se postavlja pred BiH je izgradnja države i vlade putem izgradnje upravnih kapaciteta.

### **3. ULOGA KANTONA**

#### **3.1. Kompetencije kantona u procesu SPP**

Danas je više nego jasno, a to pokazuju i iskustva drugih zemalja, koje su članice EU, da je proces integracije u EU sveobuhvatni i sveopći poduhvat i napor cijelog društva, a ne samo ekskluzivna obaveza državnih institucija. Članicom EU ne postaju pojedine vlade, ili dijelovi društva, već zemlja kao cjelina, kao rezultat udruženih npora da se dostigne zacrtani cilj. Na tom putu, pored državnih institucija, zakonodavne i izvršne vlasti, svi su pozvani i svi su dobrodošli, od preduzeća koja već danas nastoje da postignu evropske standarde i rezultate, do civilnog društva koje duh evropskih integracija pokušava ugraditi u svoje svakodnevno djelovanje i rad sa građanima. U okviru

svoje nadležnosti definisane Ustavom, ZDK je, pored ostalog nadležan i za donošenje odluka, u okviru ekonomske politike, za podsticanje privrednog i društvenog razvoja. Na prvom mestu nalazi se društveni cilj kao svojevrsni okvirni cilj javne uprave Zeničko-dobojskog kantona. On bi se mogao definisati kao ostvarivanje potreba društva, odnosno zadovoljenje životnih potreba stanovništva, materijalne, a u znatnoj meri i duhovne prirode, uz minimiziranje negativnih uticaja u njenom okruženju, ekološke i sociološke prirode, te na dostizanje određenog stepena blagostanja. Potrebno je prisjetiti se da se skoro 80% građana BiH izjasnilo za ulazak u EU i provođenjem aktivnosti u tom pravcu se zadovoljavaju i životne potrebe građana.

U Zeničko-dobojskom kantonu i u svim općinama u Kantonu vidljiva je kriza birokratije. Njeni osnovni simptomi su: veoma glomazan administrativni aparat, mnogo procedura i pravila ponašanja koja ograničavaju ličnu inicijativu, kreativnost i promjene, zaposleni formalno robuju pravilima i procedurama ali suštinski ih ne poštuju, njihove organizacione uloge i pozicije su same sebi cilj, one postaju važnije od samog posla, prisutna je manja kontrola, a nije izgrađeno povjerenje. Podjela rada je veoma visoka u horizontalnom i veoma niska u vertikalnom smjeru. Visoka horizontalna podjela rada znači usku specijalizaciju zaposlenih, zbog čega sistem javne uprave Zeničko-dobojskog kantona pati od rutine koja je najčešći uzrok pojavi monotonije, apatije, frustracije i stresa. S druge strane, niska vertikalna podjela rada znači da su zaposleni svedeni na puke izvršioce radnih naloga, nisu uključeni u odlučivanje i veoma su udaljeni od upravljačkog vrha. Ali s druge strane, usprkos ovim strukturalnim problemima, ZDK može da ostvari značajan napredak u pravcu evropskog programa jer političari u ZDK izbjegavaju negativnu i konfrontirajuću retoriku ili postupke i fokusiraju se na korist građana. Pored toga, Vlada ZDK mora usvajati evropske planove kao najvažniju programsку orijentaciju. ZDK će morati prihvatići evropske, a ne balkanske standarde, kao primarne smjernice u svim reformama.

Jasno je da je Ustav BiH uspostavio složenu institucionalnu strukturu koja ugrožava efikasnost javne uprave na svim nivoima, sprečava brzo donošenje odluka i kapacitet da se postigne brzi napredak prema EU. U takvoj situaciji, niži nivoi vlasti imaju mogućnost da razvijaju specifične politike koje podržavaju zadovoljavanje političkih kriterija. Da bi se ubrzao process pridruživanja, Kantoni trebaju biti redizajnirani, a pri tome u svakom treba da bude kreiran poseban department koji predstavlja pokretačku snagu koja ima kapacitet da održi momentum integracija. Takav department u Zeničko-dobojskom kantonu je Biznis servis centar koji ima sposobnost da brzo odgovara na razvoj situacije u okruženju, relativno uspješno postiže ekonomske ciljeve koji su u skladu sa Lisabonskom strategijom, podržava principe dobre uprave za održavanje interne kohezije, formulše preporuke za provođenje onih aktivnosti koje su u pravcu ispunjavanja uslova za pristupanje i pronalazi načine za daljnje integrisanje ZDK u šire evropsko okruženje. BSC ohrabruje snažniju javnu svjesnost i razumijevanje procesa proširenja, te olakšava kontakte i saradnju sa predstavnicima regija zemalja članica EU i EU institucija. BSC je posebna stručna služba Vlade ZDK i kontinuirano igra važnu ulogu kao fokalna tačka za programiranje pomoći EU čime se ohrabruju kantonalne vlasti da koriste sredstva iz Programa Instrumenta za predpristupnu pomoći (IPA), posebno u područjima intervencija kao npr. jačanje vladavine prava i struktura javne administracije,

ekonomski i društveni razvoj i demokratska stabilizacija, što uključuje podršku za građansko društvo. Zahvaljujući naporima BSC-a, ZDK je prvi kanton koji je uključen u bilateralne projekte i po prvi put su finansirani projekti koji se finansiraju sredstvima EU za njihovu implementaciju na nivou jedne kantonalne vlade u BiH.

### **3.2. Redizaniranje organizacione strukture kao instrument za napredak u približavanju**

Javna uprava Zeničko-dobojskog kantona bi trebala da se razvije u dinamički stabilnu organizaciju koja se uspješno nosi sa snažnim i nepredvidivim promjenama u okruženju, a stvorena je da služi što širem krugu građana i sposobna da udovolji promijenjenim zahtjevima građana (komponenta dinamičnosti). Upravo je to ideal kom bi trebala da teži javna uprava i da se približi tom idealu redizajnjiranjem svoje organizacione strukture. Donošenje detaljnih dugoročnih planova transformacije svog rada predstavlja prvi korak za otpočinjanje i uspješno izvođenje transformacije sistema javne uprave Zeničko-dobojskog kantona. Sistem javne uprave Zeničko-dobojskog kantona, do danas praktično tradicionalna struktura sa višegodišnjim iskustvom i veoma sporim promjenama, odjednom mora da razmišlja o svojoj budućnosti na način nepoznat u dosadašnjoj praksi. Pojavom globalnih i lokalnih aktera situacija se bitno ubrzava, a na javnu upravu se vrši pritisak za kvalitetnijom uslugom. Transformacija sistema javne uprave i njeno ospozobljavanje je neminovnost koju su shvatile sve regionalne uprave Evropske unije. Sistem javne uprave Zeničko-dobojskog kantona uz prisustvo imperativa obezbjeđenja univerzalnog sistema pružanja usluga, neizbjegno u centar pažnje stavlja snage promjena. ZDK je pred prekretnicom svog postojanja. Na primjer, dok se jednoj maloj službi kao što je Biznis servis centar Vlade Zeničko-dobojskog kantona od 5 ljudi može dodijeliti potpuna budžetska autonomija, jasno je da njen kapacitet da upravlja sredstvima na istom nivou kako to čini razvijena evropska uprava nepostojeći, u nedostatku specijaliziranog nadležnog osoblja. Bilo bi kontraproduktivno pokušati izgraditi jače horizontalne sisteme u takvim uslovima jer bi to možda ugrozilo kapacitet institucije da pruža specijalističke usluge.

Zato, pojedinačne institucije u javnoj upravi Zeničko-dobojskog kantona treba da dostigne odgovarajući nivo u smislu veličine, ulaganje u reformirane i u efikasnije horizontalne sisteme. To se naravno ne može postići samo povećanjem ukupnog broja uposlenih u svakoj organizaciji jer nivo uposlenih se mora striktno povezivati sa zahtjevima mandata organizacije, a ekomska situacija ne potiče povećanje broja zaposlenih. Međunarodne finansijske institucije redovno su savjetovale BiH da na restriktivan način pristupi upošljavanju javnih službenika, te da se njihov broj treba što više smanjiti. Zato reorganizacija vladajućih struktura jeste jedino moguće rješenje, uz spajanje institucija i sužavanje organizacionih struktura kao apsolutnih prioriteta na svim nivoima. Spajanja ministarskih portfelja na istom nivou vlasti predstavljaju još jednu mogućnost - a isti je slučaj i sa podređivanjem "nezavisnih" izvršnih agencija pod nadležnost linijskih ministarstava, koja bi mogla biti direktno odgovorna za pružanje podrške putem njihovih odjeljenja nadležnih za funkcije horizontalnog rukovođenja. Horizontalni sistemi javne uprave su prije svega upravljački sistemi, odnosno instrumenti kojima rukovodstvo određene organizacije osigurava upravljanje potrebno da bi se postigli zacrtani ciljevi. Ukoliko se razmatra status horizontalnih sistema pojavljuje se

jedna glavna zajednička karakteristika u sistemu javne uprave Zeničko-dobojskog kantona a to je loša povezanost tih sistema sa upravljačkom strukturom.

Naravno, najdublji korijen problema jeste u tome što većina ministarstava i službi u javnoj upravi Zeničko-dobojskog kantona nema analitički kapacitet za postavljanje strateških ciljeva a upravo tome bi mogao poslužiti horizontalni sistem. Tako npr. ukoliko se nedovoljno zna o zadacima koji stoje pred javnom upravom, nemoguće je imati prikladnu kadrovsu politiku. Isto važi i za komunikacijske strategije (koje podržavaju odnos institucije sa javnošću), ili za nabavku informatičke opreme ili razvoj informatičkih sistema, čija upotreba mora biti unaprijed jasno definisana. To znači da u javnoj upravi Zeničko-dobojskog kantona mora postojati dovoljan kapacitet za kreiranje politike djelovanja kako bi se maksimalno iskoristile dobro strukturirani horizontalni upravni sistemi.

Redizajnirana organizaciona struktura sistema javne uprave bi trebala biti uspostavljena kao savremene organizaciona struktura koja se zasniva na autonomnim organizacionim jedinicama (koje su unutar sebe visoko centralizovane, ali i hijerarhijski povezane u jedinstven sistem), te se zasniva na timskom radu i uvažavanju ljudi. Buduća organizaciona struktura sistema javne uprave treba imati razvijenu organizacionu kulturu i biti spremna za sprovođenje organizacionih promjena. Dosadašnje organizacije javne uprave na kantonalm nivou su imale uži raspon kontrole i dublu organizacionu piramidu, potpuno razuđenu, nesistematisiranu, loše organizovanu, decentralizovanu tamo gdje ne treba a centralizovanu tamo gdje bi trebalo da se vidi visok stepen decentralizacije.

Nova redizajnirana organizaciona struktura sistema javne uprave kantona treba biti zasnovana na razvoju informatičke tehnologije, postati sve plića i sa širim rasponom kontrole. To demokratizira i proces odlučivanja jer se u nižim, odnosno plićim organizacijama, odluke donose znatno brže. Organizacija javne uprave se na taj način pretvara od vertikalne u horizontalnu. Horizontalna organizacija će biti dominantan oblik redizajnirane organizacione strukture sistema javne uprave kantona. Ovo bi trebao biti specifičan oblik horizontalne organizacije kod koje se zadržava visok stepen klasične hijerarhije, ali se forsiraju i postoje timovi stručnjaka odgovorni za pojedine poslove. Timska organizacija u birokratskom klasičnom okruženju se koristi za otklanjanje slabosti, odnosno rigidnosti. Ova struktura unosi elemente organske strukture u postojeći klasični, birokratski model organizacije javne uprave kantona.

Ona povećava djelokrug poslova koje obavljaju pojedinci i na taj način ukupnu organizaciju javne uprave Zeničko-dobojskog kantona čini spremnom i sposobnom za kontinuirane promjene. Horizontalna ili timska organizacija je model specifične strukture, u kome su timovi osnov njene formalne strukture. Jake strane ovog modela ogledaju se u kvalitetnim ljudskim potencijalima i informacionoj tehnologiji. Timovi su organizovani u ministarstva, službe, uprave i odjeljenja i koriste se da bi se na najbolji način iskoristila komplementarna znanja i sposobnosti ljudi.

Proces izgradnje horizontalnog - timskog modela organizacione strukture podrazumijeva set aktivnosti rukovodilaca na izgradnji timova i kreiranju njihovog sastava. Sama transformacija vertikalne u horizontalnu strukturu prepostavlja: definisanje baze podataka o građanima i privrednim subjektima, njihovim zahtjevima i očekivanjima, definisanje vrijednosti koje građani očekuju od javne uprave, definisanje procesa kojima će organizacija kreirati vrijednost za građane kako bi se utvrdilo da li ti procesi već postoje u

javnoj upravi ili ih treba uvesti, definisanje procesa koji ne kreiraju vrijednost za građane i koji predstavljaju balast za javnu upravu. Kako bi se podržao proces stabilizacije i pridruživanja, predlažu se inicijative namijenjene kreiranju neformalnih "zajednica praktičara". Ovo su asocijacije u javnom sektoru koje okupljaju osobe koje rade unutar specifičnog horizontalnog sistema, u svrhu neformalnog dijeljenja iskustava i diskutovanja o zajedničkim problemima. Takve inicijative su već ustaljena praksa u većini evropskih zemalja. Jasno je da je proces redizajniranja organizacione strukture sistema javne uprave Zeničko-dobojskog kantona organizaciona promjena koja za uzrok i cilj ima organizacioni razvoj.

Za unapređenje trenutnog stanja koji neminovno dovode do stabilizacije i pridruživanja kroz bolje, brže i efikasnije zadovoljenje potreba građana i privrednog sektora jer racionalizacija i poboljšanje kapaciteta ministarstava i administracije trebaju se rješavati kao dio redizajniranja organizacione strukture sistema javne uprave uz razvoj konkurentnog privrednog okruženja u ZDK koje može obezbijediti zapošljavanje i prihode stanovništvu.

Postoji tjesna veza između karakteristika organizacione strukture i satisfakcije zaposlenih. Redizajniranje organizacione strukture sistema javne uprave ZDK znači utvrđivanje uloga za svakog pojedinca u izvršnim i zakonodavnim procesima i formalizaciju njihovog ponašanja.

Postoji visok stepen centralizacije odlučivanja i mehanički dizajn organizacije sistema javne uprave Zeničko-dobojskog kantona. U tom smislu, redizajniranje se javlja kao način se postojeće stanje promijeni tako da sistem postane racionalan, efikasan, inovativan i moderan.

Jedan od osnovnih zadataka procesa redizajniranja organizacione strukture sistema javne uprave je izgradnja institucionalnih kapaciteta dizajniranih na takav način da doprinesu uspješnoj realizaciji strateških ciljeva javne uprave vezano za sveobuhvatan razvoj ZDK. Ali, nema razvoja ZDK i nema unapređenja kvaliteta življenja građana u Kantonu bez razvoja javne administracije do nivoa efikasnosti i učinaka koji su uskladeni sa opštim evropskim standardima, i to kroz poštivanje principa demokratije.

#### **4. Primjer dobre prakse: Biznis servis centar Vlade ZDK kao pokretač promjena**

##### **4.1. Uloga i aktivnosti BSC-a**

Preduzetnička struktura, kao varijanta horizontalnog - timskog modela organizacione strukture je u značajnoj mjeri i prije neophodnog procesa redizajniranja, implementirana u jednoj posebnoj stručnoj službi Vlade Zeničko-dobojskog kantona pod nazivom Biznis servis centar. U ovoj službi je na specifičan način uspostavljen tzv. preduzetnički tim ili jedinica za rješavanje specifičnih zadataka i predlaganje inovativnih rješenja. Ovaj tim je na određeni način posrednička jedinica koja povezuje „vlasnike mogućnosti“ i „vlasnike resursa“.

Preduzetnička struktura u javnoj upravi bi se u teoriji mogla realizovati na jedan od tri oblika modela, odnosno preduzetnički timovi u ovom modelu mogu biti oblikovani prema fokusu na građane, regije i usluge.

Model preduzetničke strukture prema građanima je takav model u kojem se timovi orijentiju na istraživanje očekivanja i kreiranje vrijednosti za građane. U skladu sa tim u sastav tima se regrutuju stručnjaci koji dobro poznaju usluge javne uprave i regionalnu distribuciju građana. Moć preduzetničkih timova u ovom modelu se zasniva na stručnosti i sposobnosti njihovih članova. Članovi tima su vodeći stručnjaci u organizaciji na koje top-rukovodstvo delegira visok stepen ovlašćenja za donošenje odluka. Ovi stručnjaci moraju posjedovati široka znanja iz različitih oblasti, moraju dobro poznavati snage i slabosti svoje organizacije kao i stanje u različitim sektorima privrede. Na osnovu tih osobina oni postaju kompetentni da mogu pouzdano ocjenjivati mogućnosti iz okruženja koje su korisne za organizaciju javne uprave. Ovaj model organizacione strukture ima zadatku da u birokratskoj i divizionalnoj organizaciji unaprijedi inovativnost i poveća stepen osjetljivosti organizacije na izazove u okruženju.

BSC je posebna stručna služba Vlade ZDK koje pruža moderne na klijenta orijentisane usluge za preduzeća i preduzetnike, koji su u potrazi za poslovnim mogućnostima u Kantonu. BSC je osnovan sredinom 2003. godine. U 2006. godini uvedena su nova zaduženja i aktivnosti vezane za Skupštinu Evropskih Regija, opće forme međuregionalne saradnje, međuregionalne projekte i saradnju s razvojnim agencijama. Bitna aktivnost BSC-a je u analiziranju kantonalnih administrativnih procedura i kreiranju i proslijedivanju preporuka Vladu na moguće izmjene i pojednostavljenja. Biznis Servis Centar je razvio mrežu saradnje sa dvanaest općina kantona, te opredijelio na bazi prijedloga načelnika, osobu direktno zaduženu za usluživanjem preduzetnika u općini. Sličan način saradnje je uspostavljen i sa relevantnim ministarstvima FBiH.

BSC je svoje aktivnosti usmjerio u tri glavna pravca: promovisanje privrednih potencijala i stvaranje povoljnijeg ambijenta za poduzetništvo na području Kantona, realizacija projekata koje finansira Evropska Unija te bilateralnih projekata sa regijama izvan granica naše zemlje u cilju promovisanja i stimulisanja poduzetništva na prostoru Kantona i identificiranje problema u vođenju administrativnih postupaka i davanju preporuka za njihovo otklanjanje. - (1)

Aktivnosti BSC-a su usmjerene na izvršavanje različitih zadataka koji u konačnici osiguravaju napredak u stabilizaciji i pridruživanju:

- Ostvarena tjesna saradnja sa Evropskom komisijom, Delegacija u BiH radi identificiranja projektnih ideja, pripreme projektne dokumentacije i odobravanja projekata finansiranih od Evropske Unije;
- Realizacija aktivnosti iz projekata koje finansira Evropska Unija;
- Izrada nove baze podataka o privrednim subjektima i kreiranje nove web stranice BSC-a što je finansirano sredstvima Holandske vlade;
- Realizacija aktivnosti iz projekta „Osnivanje Kreditno-garancijskog fonda Vlade Zeničko-dobojskog kantona“;
- Organizacija poslovnih susreta privrednika iz Zeničko-dobojskog kantona sa privrednicima iz inostranstva;
- Organizacija prezentacija poticaja, događaja i sastanaka sa relevantnim predstvincima domaćih i stranih institucija od interesa za privredni razvoj Zeničko-dobojskog kantona, te uspostavljanje kontakata i saradnje sa međunarodnim organizacijama, ambasadama u BiH, nevladinim organizacijama, asocijacijama privrednika, privrednim komorama, bankama, mikrokreditnim organizacijama i sl.;
- Savjetodavno-uslužni rad sa klijentima pri čemu je ukupan broj klijenata kojima je pružena podrška kroz ovaj vid djelovanja BSC-a u periodu januar-decembar 2008. godine bio 384;
- Izrada novih i ažuriranje postojećih informacija o privrednim potencijalima i mogućnostima ulaganja u privredu Zeničko-dobojskog kantona za potrebe stranih investitora u oblasti metalnog, drvnog i tekstilnog sektora;
- Organizovanje posjeta privrednika kompanijama sa područja Zeničko-dobojskog kantona sa ciljem uspostavljanja privredne saradnje;

- Aktivno učešće na privrednim sajmovima: ZEPS «Intermetal», Generalni sajam «ZEPS» i drugi vidovi učešća na međunarodnim sajmovima;
- Uspješno je implementiran projekat «Multimedijalni vodič privrede ZDK»;
- Svi ostali stručno-operativni poslovi koji obuhvaćaju, ali nisu ograničeni na analizu i praćenje zakonskih akata posebno iz oblasti koja se tiče poduzetništva, analiza i praćenje načina provođenja administrativnih procedura kantonalnog nivoa, priprema i distribucija informacija i uputstava o načinu provođenja administrativnih procedura na kantonalnom i općinskom nivou, periodični sastanci sa kontakt osobama Biznis servis centra u svim općinama Kantona, kao i studijsko-analitički poslovi.

## **4.2. Međuregionalna saradnja**

Ekonomski i kulturna saradnja država mogu biti značajan faktor integracije i stabilizacije zemalja Zapadnog Balkana, kako između sebe, tako i unutar Evrope. Radi se o vezama koje su postojale, a kulturna, jezička i druga bliskost naroda mogu biti most međusobne saradnje, koja može višestruko obogatiti Evropu. Ekonomski i kulturna saradnja država mogu biti značajan faktor integracije i stabilizacije zemalja Zapadnog Balkana, kako između sebe, tako i unutar Evrope. Radi se o vezama koje su postojale, a kulturna, jezička i druga bliskost naroda mogu biti most međusobne saradnje, koja može višestruko obogatiti Evropu.

Zbog toga BSC nastavlja implementacije zajedničkih projekata koji se finansiraju iz fondova Evropske unije, te identifikaciju i razradu novih projektnih ideja koje se mogu u partnerstvu sa regijama iz EU i iz zemalja Zapadnog Balkana prijaviti na nove raspoložive fondove u okviru predrustvenih instrumenata, radi na uspostavljanju saradnje na pitanjima koja do sada nisu konkretizovana, nastavlja saradnju na projektima i jača saradnju na polju internacionalizacije preduzeća. Implementiraju se i aktivnosti iz protokola o saradnji potpisanih sa brojnim regijama u Evropi, kroz redovne kontakte sa predstavnicima tih regija razmatraju se mogućnosti konkretizacije saradnje i provode se aktivnosti razmijene podataka.

Projektne ideje se uglavnom odnose na podršku malim i srednjim preduzećima, ekologiju, turizam, društveno odgovornu upravu, obuku i usluge za poslovni razvoj, ekonomsku integraciju na prostoru Jugoistočne Evrope i sl.

Kako bi se osigurao lakši i pregledniji pristup tim novim projektnim idejama, Biznis servis centar je iz sredstava koje je osigurala Evropska Unija izradio Zbornik projektnih ideja i publikovao ga. Vrši se također praćenje novih javnih poziva u okviru novog programskog perioda IPA 2007-2013 te priključivanje onim projektima za koje kriterije partnerstva ispunjava ZDK. Projektne ideje se uglavnom odnose na podršku malim i srednjim preduzećima, ekologiju, turizam, društveno odgovornu upravu, obuku i usluge za poslovni razvoj, ekonomsku integraciju na prostoru Jugoistočne Evrope i sl. Redovno su praćeni svi objavljeni javni pozivi za prikupljanje novih prijedloga projekata te su razmatrani kriteriji za prijavljivanje na ove javne pozive.

Period izolacije ZDK zamijenjen je željom za konstruktivnim međunarodnim angažmanom i aktivnim učešćem u procesu evropskih integracija, što samo po sebi zahtijeva prilagođavanje sistema javne uprave Zeničko-dobojskog kantona i redizajniranje njegove organizacione strukture u funkciji povećanja efikasnosti. Nova redizajnirana organizaciona struktura pruža platformu za kontinuirane mijere podrške Vlade Zeničko-dobojskog kantona koje mogu doprinijeti unapređenju poslovnog ambijenta koji rezultira razvojem malih i srednjih preduzeća što dovodi do povećanja broja zaposlenih, i potvrđuje da već postojeći pilot unikatni oblici elemenata horizontalne strukture poput Biznis servis centra predstavljaju odgovor na savremene izazove. Istovremeno, ovi primjeri „dobre prakse“ za druge javne uprave treba da budu „naučene lekcije“. Potrebno je ponuditi model nove organizacione strukture kao krajnji rezultat redizajniranja organizacione strukture sistema javne uprave ZDK koji bi trebao da rezultira efikasnim radom uprave s motivisanim i zadovoljnim

zaposlenicima, te zadovoljnijim građanima koji sinergijskim snagama djeluju u pravcu pridruživanja EU.

## **5. Zaključak**

Bosna i Hercegovina zaostaje u implementaciji uslova EU i mora da hitno preduzme izvjestan broj važnih koraka u ovoj godini ako želi da napreduje ka integraciji. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju (SSP) je nova, treća generacija evropskih sporazuma ponuđena isključivo zemljama Zapadnog Balkana u sklopu Procesa stabilizacije i pridruživanja. SSP je potpisani s ciljem doprinosa ekonomskoj i političkoj stabilnosti Bosne i Hercegovine. Potpisivanjem SSP, BiH je stupila u prvi ugovorni odnos sa EU. Zadatak BiH je da sproveđe dogovorene odredbe iz Sporazuma i da nastavi sa svojim aktivnostima i ispunjavanju kriterija za punopravno članstvu. Nakon potpisivanja Sporazuma, slijedeći korak je sticanje statusa zemlje kandidatkinje za članstvo u EU. Ustav BiH je uspostavio složenu institucionalnu strukturu koja ugrožava efikasnost javne uprave na svim nivoima, sprečava brzo donošenje odluka i kapacitet da se postigne brzi napredak prema EU. U takvoj situaciji, niži nivoi vlasti imaju mogućnost da razvijaju specifične politike koje podržavaju zadovoljavanje političkih kriterija. Da bi se ubrzao proces pridruživanja, Kantoni trebaju biti redizajnirani, a pri tome u svakom treba da bude kreiran poseban department koji predstavlja pokretačku snagu koja ima kapacitet da održi momentum integracije. Takav department u ZDK je BSC koji ima sposobnost da brzo odgovoara na razvoj situacije u okruženju, relativno uspješno postiže ekonomski ciljeve koji su u skladu sa Lisabonskom strategijom, podržava principe dobre uprave za održavanje interne kohezije, formuliše preporuke za provođenje onih aktivnosti koje su u pravcu ispunjavanja uslova za pristupanje i pronalazi načine za daljnje integriranje ZDK u šire evropsko okruženje. BSC ohrabruje snažniju javnu svjesnost i razumijevanje procesa proširenja, te olakšava kontakte i saradnju sa predstavnicima regija zemalja članica EU i EU institucija. Danas je više nego jasno, a to pokazuju i iskustva drugih zemalja, koje su članice EU, da je proces integracije u EU sveobuhvatni i sveopći poduhvat i napor cijelog društva, a ne samo ekskluzivna obaveza državnih institucija. Članicom EU ne postaju pojedine vlade, ili dijelovi društva, već zemlja kao cjelina, kao rezultat udruženih npora da se dostigne zacrtani cilj. Na tom putu, pored državnih institucija, zakonodavne i izvršne vlasti, svi su pozvani i svi su dobrodošli, od preduzeća koja već danas nastoje da postignu evropske standarde i rezultate, do civilnog društva koje duh evropskih integracija pokušava ugraditi u svoje svakodnevno djelovanje i rad sa građanima.

U okviru svoje nadležnosti definisane Ustavom, ZDK je, pored ostalog nadležan i za donošenje odluka, u okviru ekonomске politike, za podsticanje privrednog i društvenog razvoja. Na prvom mestu nalazi se društveni cilj kao svojevrsni okvirni cilj javne uprave Zeničko-dobojskog kantona. On bi se mogao definisati kao ostvarivanje potreba društva, odnosno zadovoljenje životnih potreba stanovništva, materijalne, a u znatnoj meri i duhovne prirode, uz minimiziranje negativnih uticaja u njenom okruženju, ekološke i sociološke prirode, te na dostizanje određenog stepena blagostanja. Potrebno je prisjetiti se da se skoro 80% građana BiH izjasnilo za ulazak u EU i provođenjem aktivnosti u tom pravcu se zadovoljavaju i životne potrebe građana. Ali s druge strane, usprkos ovim strukturalnim problemima, ZDK može da ostvari značajan napredak u pravcu evropskog

programa jer političari u ZDK izbjegavaju negativnu i konfrontirajuću retoriku ili postupke i fokusiraju se na korist građana. Pored toga, Vlada ZDK mora usvajati evropske planove kao najvažniju programsku orientaciju. ZDK će morati prihvati evropske, a ne balkanske standarde, kao primarne smjernice u svim reformama.

Jasno je da je Ustav BiH uspostavio složenu institucionalnu strukturu koja ugrožava efikasnost javne uprave na svim nivoima, sprečava brzo donošenje odluka i kapacitet da se postigne brzi napredak prema EU. U takvoj situaciji, niži nivoi vlasti imaju mogućnost da razvijaju specifične politike koje podržavaju zadovoljavanje političkih kriterija i kreiterija vladavine. Da bi se ubrzao process pridruživanja, Kantoni trebaju biti redizajnirani, a pri tome u svakom treba da bude kreiran poseban department koji predstavlja pokretačku snagu koja ima kapacitet da održi momentum integracija. Takav department u Zeničko-dobojskom kantonu (ZDK) je Biznis servis centar (BSC) koji ima sposobnost da brzo odgovara na razvoj situacije u okruženju, relativno uspješno postiže ekonomski ciljevi koji su u skladu sa Lisabonskom strategijom, podržava princip dobre uprave za održavanje interne kohezije, formuliše preporuke za provođenje onih aktivnosti koje su u pravcu ispunjavanja uslova za pristupanje i pronalazi načine za daljnje integriranje ZDK u šire evropsko okruženje. BSC ohrabruje snažniju javnu svjesnost i razumijevanje procesa proširenja, te olakšava kontakte i saradnju sa predstavnicima regija zemalja članica EU i EU institucija. BSC je posebna stručna služba Vlade ZDK i kontinuirano igra važnu ulogu kao fokalna tačka za programiranje pomoći EU čime se ohrabruju kantonalne vlasti da koriste sredstva iz Programa Instrumenta za predpristupnu pomoći (IPA). Zahvaljujući naporima BSC-a, ZDK je prvi kanton koji je uključen u bilateralne projekte i po prvi put su implementirani projekti koji se finansiraju sredstvima EU za njihovu implementaciju na nivou jedne kantonalne vlade u BiH.

## **Literatura**

1. Biznis servis centar (2009): Izvještaj o radu Biznis servis centra za period januar-decembar 2008, interni dokument, str. 2
2. Algieri, F (2003): Accession and cooperation policy, Europe from A to Z Handbook for European integrations, Foundation K. Adenauer, Belgrade, str. 214.
3. Lopandić, D (2004): EU and stabilization and accession process with South-East Europe Countries, Media centre, Belgrade, str. 21-27.
4. Brusis, M, J. Emmanouilidis (2002): Thinking Enlarged, The Accession countries and future of the EU, European Union Verlag, Munich, str.5-10
5. Farazmad, A. (2004): Globalization and public administration, Public Administration Review, Vol. 59, No.65. str 13
6. Rassmussen, P. (2005): What Lisbon has lacked is political courage, Europe'sWorld, Automne, str. 60-65
7. Komisija Evropskih zajednica (2004): Prijedlog za propise Vijeća za uspostavljanje instrumenta predpristupne pomoći, Brisel Com (2004) 627 final, dostupno na <http://ec.europa.eu/> str.1-3
8. Vlada Zeničko-dobojskog kantona (2003): Uredba o Biznis servis centru Zeničko-dobojskog kantona, Službene novine Zeničko-dobojskog kantona br 12/2003, str.511-513
9. Vlada Zeničko-dobojskog kantona (2008): Zakon o Kantonalnim Ministarstvima i drugim tijelima Kantonalne uprave (Prečišćeni tekst), Službene novina Zeničko-dobojskog kantona, br. 13/08, str.507-516
10. Evropska komisija Brisel (2008): Strategija proširenja i ključni izazovi 2008-2009, prijevod dokumenta Evropske komisije Brisel, dokument br. COM(2008) 647 od 5.11.2008, dostupno na [www.dei.gov.ba/bih\\_i\\_eu/najvazniji.../dokumenti\\_eu/?id=1211](http://www.dei.gov.ba/bih_i_eu/najvazniji.../dokumenti_eu/?id=1211), str. 2-10
11. Evropska komisija Brisel (2008): Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između Evropskih zajednica i njihovih država članica, s jedne strane i Bosne i Hercegovine, s druge strane, dostupno na [http://www.europa.ba/files/docs/publications/bh/SAP\\_bs.pdf](http://www.europa.ba/files/docs/publications/bh/SAP_bs.pdf), str. 5-12

# ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN BOSNIA AND HERCEGOVINA

**Đonlagić, Sabina**

University of Tuzla, Faculty of Economics  
Bosnia and Herzegovina

**Poljić, Selma**

University of Tuzla, Faculty of Economics  
Bosnia and Herzegovina

## ABSTRACT

Education plays a primary role in every society since dynamic economic growth and development can only be based on educated entrepreneurs and managers. B&H, being a small country with old industrial technology and rather old population can ensure economic development only by investing in science and business education of its citizens. Therefore it has been necessary to make a comparative analysis of the current situation in the field of entrepreneurship education in European countries and B&H. European countries, especially Western-Balkans countries need to stimulate entrepreneurial mindsets of young people and foster establishment of culture that is friendlier to entrepreneurship. Education institutions play a key role in achievement of these goals. Higher education in this region is currently going through reform processes initiated by the Bologna process. The Bologna process can have a positive effect on the way entrepreneurial knowledge is spread. Bologna declaration recommends a number of measures such as the recognition of non-formal learning, the development of flexible curricula to accommodate student and staff mobility, and enhanced university-employer collaboration in innovation and knowledge transfer. Higher education institutions still need to identify and overcome existing obstacles, or negative factors that might hinder the dissemination of entrepreneurship courses, programmes and activities in higher education, and/or the effectiveness of this type of education.

**Key words:** higher education, entrepreneurship education, entrepreneurship development, entrepreneurship capacities

## 1. INTRODUCTION

Over 90% of all enterprises in European countries, and in Bosnia and Herzegovina as well, are small or medium size enterprises. These enterprises employ around 60% of all employees in these countries. Therefore they are very important for economic wellbeing

and growth of these countries, they are carriers of innovations. Entrepreneurship education plays a primary role in every society since dynamic economic growth and development can only be based on educated entrepreneurs and managers. B&H, being a small country with old industrial technology and rather old population, can ensure economic development only by investing in science and business education of its citizens. Therefore it is necessary to make an analysis of the current situation in the field of entrepreneurship education in European countries and B&H, determine opportunities and challenges of development of entrepreneurship education in this region.

## **2. IMPORTANCE OF ENTREPRENEURSHIP EDUCATION**

The past decade has been marked by growth of interest for entrepreneurship. Such a development has its ground in economic recession, growth of unemployment in most countries etc. Policy makers throughout Europe have become aware of the key role entrepreneurship plays in achievement of economic growth and development and insuring growth of employment rate. Higher education institutions, especially universities, play an important role in providing the necessary education for future entrepreneurs.

In order to achieve its development goals government structures at all levels in B&H need to stimulate entrepreneurial mindsets of young people and foster establishment of culture that is friendlier to entrepreneurship. Education institutions play a key role in achievement of these goals. A growing number of HEIs is providing entrepreneurship education in european countries and creating structures for sharing knowledge with the industry. In order to stimulate economic growth a transformation of universities' activities is necessary, since HEIs need to support entrepreneurship and innovation through entrepreneurship education.

But, *what is entrepreneurship education?* In general, entrepreneurship education seeks to provide students with the knowledge, skills and motivation to encourage entrepreneurial success in a variety of settings. Entrepreneurship education according to the "Oslo Agenda for Entrepreneurship education in Europe"<sup>124</sup> can be defined as the following: *Entrepreneurship education should not be confused with general business and economic studies; its goal is to promote creativity, innovation and self-employment, and may include the following elements:*

- *developing personal attributes and skills that form the basis of an entrepreneurial mindset and behaviour (creativity, sense of initiative, risk-taking, autonomy, self-confidence, leadership, team spirit, etc.);*

---

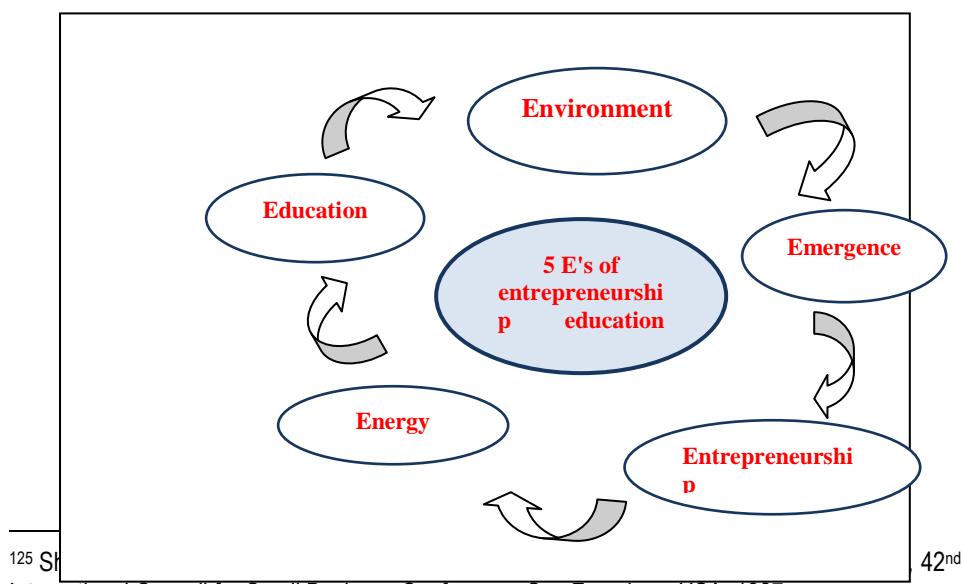
<sup>124</sup> The Oslo Agenda for Netrepreneurship education in Europe is an outcome of the Conference on „Entrepreneurial Education in Europe:Fostering Entrepreneurial Mindsets through Education and Learning“, held in Oslo in 2006. The aim of this Agenda is to contribute to promotion of entrepreneurial mindsets in the society. The Oslo Agenda can be found following this link: [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/training\\_education/oslo.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/oslo.htm)

- raising the awareness of students about self-employment and entrepreneurship as possible career options;
- working on concrete enterprise projects and activities;
- providing specific business skills and knowledge of how to start a company and run it successfully.

Sheperd i Douglas<sup>125</sup> define entrepreneurship education: “ ... The essence of entrepreneurship is the ability to envision and chart a course for a new business venture by combining information from the functional disciplines and from the external environment in the context of the extraordinary uncertainty and ambiguity which faces a new business venture. It manifests itself in creative strategies, innovative tactics, perception of trends and market mood changes, courageous leadership when the way forward is not obvious and so on. What we teach in our entrepreneurship classes should serve to instil and enhance these abilities.“

Entrepreneurship education has experienced a growth in the past 50 years. The first course in entrepreneurship was started back in 1945 at Harvard University. Since then, many colleges and universities in the USA recognized the importance of entrepreneurship programmes as an effective tool for stimulation of economic growth through new ventures and creation of employment opportunities. Eventhough entrepreneurship has been present in academic curriculums in the USA for the past 50 years, in Europe the situation is different. Entrepreneurship programmes began to enter academic curriculums at european HEIs in the past ten years, a since then the interest in these entrepreneurship programmes has been constantly growing.

Figure 1. 5- E's of Entrepreneurship education



International Council for Small Business Conference, San Francisco, USA, 1997.

Start-ups play a vital role in keeping an economy growing. Findings of the research project Global Entrepreneurship Monitor (GEM)<sup>126</sup> reveal that entrepreneurial activity has a large component of start-ups. New ventures are a source of vitality in the economy, but statistics show that most of these ventures perish within the first five years of their existence. Therefore start-ups need assistance in overcoming the problems during the first couple of years of their existence. Knowledge transfer, teaching and training that can be provided by universities is very important to start-ups and therefore vital to growth of an economy and significant to entrepreneurship development.

But, benefits of entrepreneurship education should not be limited only to start-ups, innovative ventures and new jobs. Entrepreneurship refers to an individual's ability to turn ideas into action and is therefore a key competence for all, helping young people to be more creative and self-confident in whatever they undertake. At higher education level, the primary purpose of entrepreneurship education should be to develop entrepreneurial capacities and mindsets. Therefore entrepreneurship programmes at universities can be classified in two categories:

- *academic degree programmes in entrepreneurship offered to students*
- *training programmes offered to active entrepreneurs for improving their effectiveness*

In this context, entrepreneurship education programmes can have different objectives. Some of these objectives are:

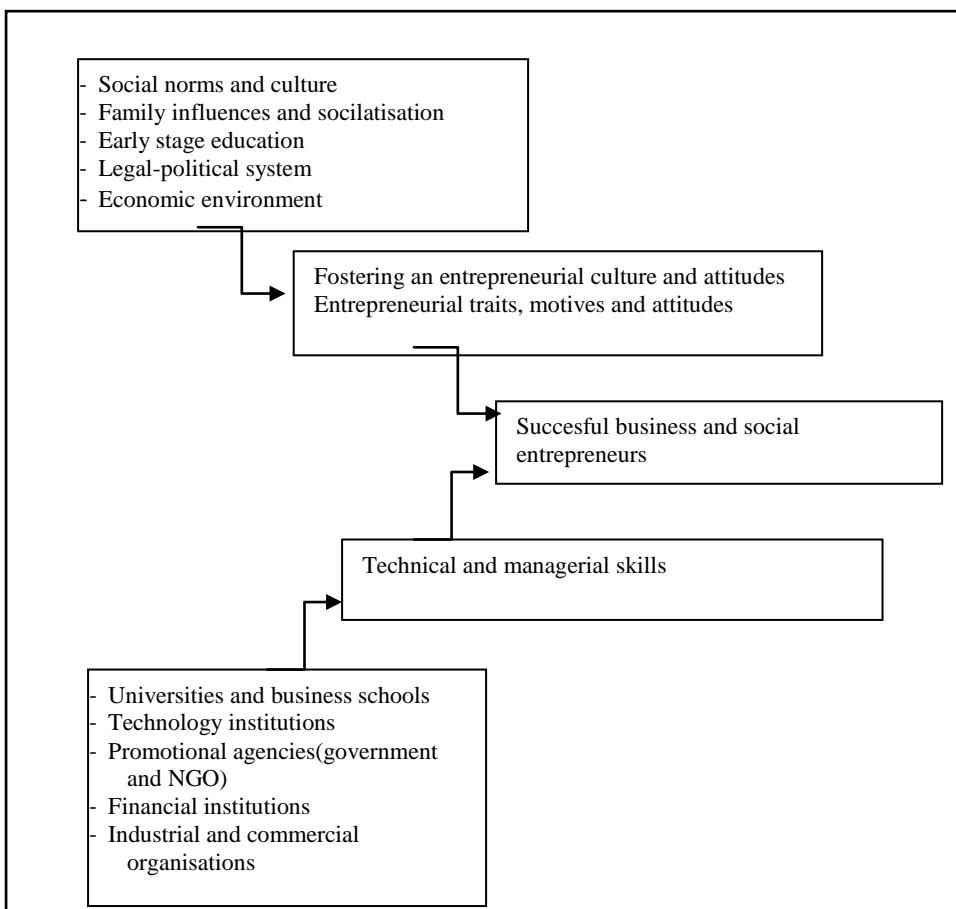
- developing entrepreneurial drive among students (raising awareness and motivation);
- training students in the skills they need to set up a business and manage its growth;
- developing the entrepreneurial ability to identify and exploit opportunities.

It is obvious that entrepreneurship education plays an important role in development of entrepreneurship. It helps create the right attitudes in individuals towards entrepreneurship and create relevant skills. The global environment is rapidly changing, and factors related to the general environment can help create entrepreneurial attitudes in individuals. These factors are: legal system, economic system, socio-cultural and educational system. Higher education institutions have to create programmes for improving managerial and entrepreneurial skills for individuals with entrepreneurial attitudes. A model for entrepreneurship education is shown in Figure 2.

---

<sup>126</sup> GEM, <http://www.gemconsortium.org>

Figure 2. A model for entrepreneurship education



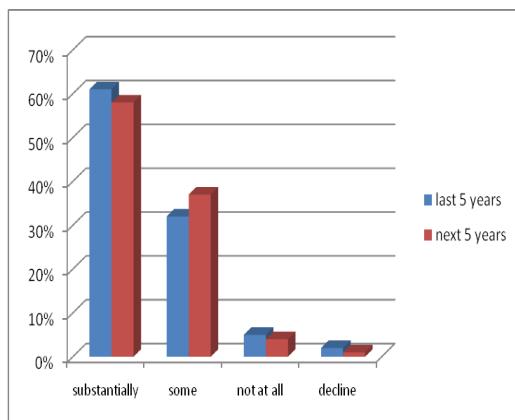
## 2. ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN B&H

Compared to the United States of America, Europe is far behind in development of entrepreneurship education. Entrepreneurship education has been developing in the last decade. Recent research and surveys in European countries show that the interest in entrepreneurship education has been constantly growing in the last few years, and is expected to grow even more in the years to come.

A survey on entrepreneurship in higher education done by European foundation for entrepreneurship research in 2005. has shown that the interest in entrepreneurship at higher education institutions has risen over 60% till 2004, and it is expected to rise another 50% till 2010 (Figure 3.). In Europe entrepreneurship is still trying to find its home.

In many countries entrepreneurship in business studies is a very new issue and it is not yet sufficiently integrated into the curriculum of higher education institutions. The situation seems to be more positive in only few countries (such as Germany), while the spread of entrepreneurship is particularly weak in other EU countries.

Figure 3. The growth of entrepreneurship education in Europe



Evidently, Europe needs a greater focus on entrepreneurship and innovation to stimulate growth and job creation, since it is considered being a major driver of innovation and growth. Therefore, governments need to increase the focus on entrepreneurship education and encourage universities to make improvements in this area.

Europe needs more educational programmes and faculties focused on entrepreneurship. Universities should formalize entrepreneurship as an important part of the curriculum, require students to take entrepreneurship courses, integrate entrepreneurship topics into other courses, establish better links with business and entrepreneurs.

Higher education in this region is currently going through reform processes initiated by the Bologna process. European universities are, therefore, undergoing numerous changes through the implementation of the Bologna declaration. The Bologna process can have a positive effect on the way entrepreneurial knowledge is spread. Bologna declaration recommends a number of measures such as the recognition of non-formal learning, the development of flexible curricula to accommodate student and staff mobility, and enhanced university-employer collaboration in innovation and knowledge transfer. During the Bologna process curriculum needs to be developed for teaching problem-solving skills needed in today's knowledge-based society. It is no longer enough to train students for a career, universities must prepare their students to work in a dynamic, rapidly changing entrepreneurial and global environment. Education must evolve from traditional towards more creative, interactive education. The Bologna process is an opportunity for Bosnian universities to make their institutions more innovative and entrepreneurial.

Figure 4. Entrepreneurship education in Western- Balkan countries

Country	HEIs teaching entrepreneurship courses (public HEI)	Chair/dept. for entrepreneurship at HEI	Number of HEIs with entrepreneurship curriculum in entrepreneurship	Number of HEIs with entrepreneurship centres
Slovenia	5	2	3	1
Croatia	8	1	5	1
Serbia	-	-	1	3
Macedonia	-	-	1	1
Albania	-	-	-	1
B&H	4	-	-	1

In B&H entrepreneurship education is still in its early stages of development. It is reduced to basic entrepreneurship courses for students mostly at business or economy studies. Findings of the research (Figure 4.) implicate that teaching of entrepreneurship is currently not sufficiently integrated in higher education institutions' curricula in B&H. There are entrepreneurship courses being taught at public universities, but there are still no chairs or departments established at these universities. Entrepreneurship courses are mostly being taught at faculties of economics and other business studies.

Entrepreneurship is still not fully accepted as an academic discipline. The main question is whether entrepreneurship courses at bosnian universities are not simply management courses with a new label? Although core management courses in traditional academic programmes are essential for success in any business, there are fundamental differences between management of corporations and management of new ventures. Objective of entrepreneurship education is to generate a large number of ideas how to exploit a business opportunity. It must address the nature of business entry and include skill building in product development, leadership, negotiation, marketing etc. Data collected during the research show that the majority of entrepreneurship courses are offered in business and economic studies. Although, it is more likely that new business ideas and innovations would arise from technical studies. Higher education institutions need to focus on creation of interdisciplinary curricula.

Higher education institutions in B&H experience a growth of interest in entrepreneurship courses. Research findings show a growing interest in entrepreneurship education at higher education institutions which is the result of economic situation in general. These results implicate the importance of entrepreneurship for economic development and employment has been recognized by students. Some small steps have been made at education institutions, for example: establishing of Business start- up Centre at University of Tuzla. But these minimal efforts are not enough, although they are a step in the right direction. And although efforts are being made each year, they are mostly driven by

external factors rather than by universities themselves. Institutional culture and traditional practice gets in the way of developing an entrepreneurial spirit and environment within the universities. There must be a stronger commitment from the university leadership. This requires a paradigm shift for the entire university, changing the fundamentals of how the university operates and its role in the society.

Higher education institutions still need to identify and overcome existing obstacles, or negative factors that might hinder the dissemination of entrepreneurship courses, programmes and activities in higher education, and/or the effectiveness of this type of education. The challenges HEI in Bosnia and Herzegovina are facing are:

- structural problems and a need for implementation of institutional changes at HEIs
- awareness and motivation within the institutions to reform the curriculums
- insufficient resources especially teaching staff and finance
- legal and political environment is restrictive

In order to overcome these problems higher education institutions need to direct their future activities towards:

- strengthen links between institutions and industry, especially the private sector
- promote entrepreneurship as an academic discipline
- develop quality entrepreneurship programmes, differentiating between management and entrepreneurship programmes
- make entrepreneurship required course and encourage registering entrepreneurship courses in other non-economic disciplines
- educate entrepreneurship professors and teachers
- require more funds for entrepreneurship programmes and encourage research projects in entrepreneurship
- strengthen link between higher education institutions and industry, especially SMEs
- encourage cross-border cooperation between faculties and universities and developing entrepreneurship development networks

### **3. CONCLUSION**

Since entrepreneurship education was first introduced in Europe it has been constantly and rapidly developing. The Bologna process is the right time for a significant evolution of entrepreneurship education. Number of private higher education institutions is rising, public universities are undergoing significant reform processes, and the interest of students in entrepreneurship is high. Higher education institutions should use these developments as a chance to increase their competitiveness.

Higher education institutions in Bosnia and Hercegovina should learn from the experience of some developed European countries and the USA. The best practice from these countries should be integrated into the programmes of these institutions. Nevertheless this is not a short-term task. Governments and university management should be fully devoted to this task during a long period of time. However, the efforts are worthwhile since entrepreneurship education is an important step for creating and innovative environment and economic development and growth.

## **LITERATURE**

1. Baldassari S., *Entrepreneurial culture of young people and entrepreneurship education*, 2009  
<http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemlongde>
2. European Commission, *Entrepreneurship in Higher Education-especially within non-business studies*, 2008.  
[http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/index.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/index.htm)
3. European Commission, *Eurobarometer: Entrepreneurship Survey of the EU, United States, Iceland nad Norway*, 2007.
4. Global Entrepreneurship Monitor, *Unaprijediti poduzetničko okruženje u BiH*, GEM BiH, 2008.
5. Hannon P.D., *Developing Entrepreneurship in Higher Education:Challenges, Opportunities and Actions*, Copenhagen, 2008.
6. Hrvoje, Parnica, *Poduzetničko obrazovanje*, Economics 3/IX, Zagreb <http://www.rifin.com>
7. Luczkiw E., *Entrepreneurial Education in an Age of Chaos, Complexity and Disruptive Change*, The Institute for Enterprise Education, 2005.
8. Mitra J., *Fostering a Culture for Entrepreneurship and innovation: The University of innovative Stakeholders*, University of Essex, 2006.
9. NIRAS, FORA, ECON, *Survey of Entrepreneurship Education in Higher Education in Europe*, 2008.
10. OECD, *Entrepreneurship and Higher Education*, 2008  
<http://www.oecd.org/publishing/corragenda>
11. Stevenson L., *entrepreneurship Education: The Practice in OECD countries*, OECD International Conference on Fostering Entrepreneurship-The Role of Higher Education, 2005.
12. Šunje A., Kenjić, *Poduzetništvo u visokom obrazovanju*, ETF Pilot Project „Entrepreneurship learning“, Sarajevo, 2009.
13. UNDP, *Essentials on Entrepreneurship:Entrepreneurship Development*, 2008.  
<http://www.undp.org/eo>
14. Wilson K., European Foundation for Entrepreneururahip Research, *Entrepreneurship Education at European Universities and Business Schools*, OECD International Conference „Foster Entrepreneurship: The Role of Higher Education“, 2005

# UTICAJ AMBALAŽE NA STVARANJE BREND A I JAČANJE KONKURENTNOSTI BH PROIZVODA

**Fehrić, Fahrudin**

Pomoćnik načelnika u općini Živinice i nastavnik na OU "Apeiron" Travnik

**Arnaut, Edin**

Viši asistent na OU "Apeiron" Travnik

## SAŽETAK

Autori u ovom radu problematiziraju, analiziraju i dovode u vezu konkurentske odnose na tržištu u kojima su ponuđači prinuđeni da svoje aktivnosti usmjeravaju na razvoj sve inovativnije i atraktivnije ambalaže, koja u značajnoj mjeri utiče na stvaranje novih i jačanje postojećih brendova. Kreiranje snažnih brendova nije više privilegija samo velikih i moćnih kompanija, već i onih drugih koje se svojim inovativnim, kreativnim i strateškim postupcima u kreiranju proizvodnog brenda znaju efikasno diferencirati od drugih i u značajnoj mjeri vizuelno i emocionalno povezati sa krajnjim potrošačima. Imajući u vidu da se na bh. tržištu pojavljuju poznati proizvodni brendovi koji su kreirani tako da ih potrošači rado prihvataju kao da su baš njima personalno namijenjeni, dovodi domaće proizvode i njihove proizvođače u podređen konkurentski položaj. Zbog svega toga bh. menadžeri neminovno moraju sačiniti vlastite modele strateškog upravljanja ambalažom, naročito kod onih proizvoda kod kojih ambalaža presudno utiče na stvaranje brenda i koji svojim izgledom na prodajnoj polici treba da ostvare snažniju i trajniju komunikaciju u privlačenju ciljane javnosti. Upravo navedeno je tema ovog članka, u kojem se pokušava objasniti uticaj ambalaže na stvaranje brenda, a što ima za posljedicu jačanje konkurentnosti bh. proizvoda.

**Ključne riječi:** ambalaža, BiH, brend, konkurentnost

## 1. Uvod

Nešto više od jedne decenije preovladava mišljenje kako je na globalnom svjetskom tržištu prisutno toliko raznovrsnih proizvoda da se često dobija dojam kako su sve životne potrebštine proizvedene i da je pitanje samo kome to i kako prodati.

Međutim, u kasnijim istraživanjima na terenu dolazimo do zaključka da ne bi trebao biti problem prodati već da je veća nepoznanica šta i kako proizvesti a da je po mjeri tržišta i uskladeno sa nepredvidivim zahtjevima potrošača. Ipak, suprotno svim ranijim promišljanjima može se uočiti da ni u kom slučaju nije sve proizvedeno i da tržišne prilike zahtijevaju sve novije i atraktivnije proizvode koji svojom kreativnom i privlačnom

ambalažom uvjeravaju potrošače da su to upravo oni proizvodi koji mogu u potpunosti zadovoljiti njihove potrebe.

Sve ovo naprijed navedeno ne bi bili dovoljni razlozi za potpunu zabrinutost da se nije pojavila konkurenčija domaćim proizvodima iz susjednih zemalja nastalih raspadom bivše nam zajedničke države. Razlozi za konkurentsku prednost inostranih proizvoda na našem domaćem tržištu su mnogobrojni i veoma kompleksni, ali se neki opravdano vezuju za upravljački menadžment, njihov proizvod i ambalažu kao sastavni dio tog proizvoda.

Ambalaža i način pakovanja postojećih proizvoda je toliko opterećena i osjetljiva na promjene potrošačkih potreba i ukusa, osjetljiva na nove tehničke i tehnološke promjene, na nove načine komuniciranja i kanale distribucije da je uveliko potreba za njenom stalnom atraktivnošću tj. životnošću postala glavna preokupacija mnogih profesija i njihovih ekspertnih timova.

U približavanju proizvoda ka njihovim potrošačima ambalaža ima nezaobilaznu funkciju koja iz dana u dan toliko dobija na značaju da postaje jedan od presudnih elemenata u pridobijanju potrošača i sve više uticajan faktor u donošenju odluke o kupovini na mjestu prodaje.

Smanjenjem životnog vijeka proizvoda konkurenčija svoju potpunu aktivnost usmjerava pored razvoja novih proizvoda i na razvoj sve inovativnije i atraktivnije ambalaže i načina pakovanja, pokušavajući na taj način "ugoditi" sve zahtjevnijim potrošačkim potrebama i njihovim promjenjiljivim životnim stilovima.

Već poodavno je na našim tržištima ponuda mnogo veća od potražnje, što dodatno opterećuje kompanije da se u konkurentskoj borbi za pažnju potrošača stalno angažuju i da uvjeravaju potrošače u prednost svojih proizvoda. Sve je više kompanija koje se bave ponudom proizvoda koji nisu u funkciji zadovoljavanja osnovnih potreba, već su to proizvodi kojima se zadovoljavaju potrebe specifičnog ciljnog segmenta. I pored svih podešavanja ponuđača naspram kupca i dalje se dešavaju neplanirane i nepredvidive kupnje, koje prodavača ponekad značajno iznenade. Prošla su vremena tradicionalne kupovine jednom mjesечно sa unaprijed pripremljenim spiskom. Današnji potrošači sve više kupuju dnevno ili više puta sedmično i u toj kupnji se odlučuju u trenutku, ponukani vlastitim emocijama koje ih navode da u korpu stavljaju i one proizvode koje nisu imali namjeru kupiti. Kupovina im sve češće postaje mjesto zabave ili šoping u kojem nagrađuju sebe i druge osobe, socijalni doživljaj, mjesto opuštanja, bijeg od zatvorenog prostora na poslu ili u stanu. Dakle, činjenica je da se o kupnji nekog proizvoda potrošači odlučuju u trenutku, nagonski, ponukani vlastitim čulima i emocijama.

## **2. Uticaj ambalaže na stvaranje brenda**

### **2.1. Budući trendovi u dizajniranju ambalaže i razvoju robne marke**

Ambalaža je sve značajnija u svjetlu povećane urbanizacije širom svijeta. Sve više ljudi svakodnevno seli u gradove. Prije tridesetak godina samo je jedna trećina svjetske populacije bila urbano stanovništvo. Prema predviđanjima stručnjaka iz te oblasti do 2025. godine u gradovima će živjeti već dvije trećine stanovništva svijeta. To znači da će više ljudi živjeti u gradovima nego što je bilo ukupnog stanovništva na planeti samo 10 godina prije. Do 2015. godine predviđa se

postojanje velikog broja gradova sa preko 20 miliona stanovnika. U takvom stepenu urbanizacije distribucija dobara, posebno hrane je izuzetno velika, a to znači da je uloga ambalaže u svemu tome neosporna.



Proizvođači ambalaže smatraju da će najveći uticaj na ambalažnu industriju u 21. vijeku imati daljnji razvoj proizvodnih sistema (brzina i automatizacija) zatim globalizacija i razvoj integriranih sistema. Ključni faktori razvoja za krajnje korisnike ambalaže vrlo su slični i to su: konsolidacija/globalizacija, sve veći prijelaz na fleksibilnu ambalažu, te povećana automatizacija proizvodnih tehnologija.

Danas je industrija ambalaže pogodjena globalnom recesijom, te faktorima poput potrebe očuvanja okoline, zakonodavstva i političkih promjena u istočnoj Evropi. Vodeći svjetski i evropski proizvođači ambalaže poduzimaju niz postupaka koji dovode do reorganizacije i restrukturiranja u industriji. Proizvodnja robe za široku potrošnju sve više postaje svjetski posao s velikim kompanijama koje se udružuju u veće proizvodne jedinice. Ovo je primoralo proizvođače ambalaže da razmotre sličnu racionalizaciju, izvrše uticaj na dobavljače sirovina i proizvodnih tehnologija, te zadovolje potrebe svojih potrošača u pogledu cijene, kvaliteta i usluga. Prognoze upućuju da će papirna ambalaža i u budućnosti biti najzastupljenija, jer tome pridonose sve veće mogućnosti primjene recikliranja papira i kartona.

Budući da u BiH iz dana u dan dolazi do izražaja sve opsežnija ponuda robe, a potrošnja postepeno poprima razmjere evropskog trenda, upućuje na zaključak da bosansko tržište postaje sve interesantnije mnogima, raste i uloga pakovanja posebno komercijalne ambalaže u savremenim metodama prodaje koje se temelje na principu samoposluživanja. Zbog toga su i zahtjevi u vezi sa pakovanjem sve veći, jer ambalaža mora udovoljiti mnogostrukim elementima koje pred nju postavlja tržište.

Prema rezultatima istraživanja u BiH većina domaćih korisnika ambalaže isto tako smatra da će daljnji rast i razvoj ambalaže uopšteno ovisiti o porastu životnog standarda i kulturnog nivoa stanovništva, o razvoju tehnike i tehnologije, te pojave novih savremenih ambalažnih materijala.

Ispitanici takođe smatraju da će se trend rasta kretati prema ekološki prihvatljivoj ambalaži, te onim jeftinijim vrstama ambalaže. Tendencije na globalnom nivou neminovno će se odraziti i na industriju ambalaže u BiH.

Dva globalna trenda u ambalažiranju iz sredine 1990-tih, nastaviti će se i u 21. vijeku. Jedan trend uključuje ekološke uticaje ambalaže a drugi se fokusira na zdravstvene i sigurnosne uslove. Iako se princip pakovanja nije značajno promjenio tokom prošlog vijeka, u posljednjim decenijama njegova se uloga povećala u opsegu i kompleksnosti, zajedno sa globalnom trgovinom i potrošnjom.

Sve ove promjene odnose se na čovjeka u okruženju, te niz drugih transformacija u sistemu vrijednosti, stilu i načinu života, organizovane forme zaštite potrošača i zahtjevi koji iz tog djelovanja proizlaze bitno su već 80-tih godina uticali na redefinisanje temeljnog marketing koncepta te tako svoj uticaj ostvaruju i danas. Zaštita okoline praktično već počinje marketingom, tj. tamo gdje se rađa ideja o proizvodu, gdje se donose relevantne poslovne odluke i gdje se najdirektnije može uticati na stanje u okolini. Zbog tako snažnog uticaja marketing bi trebao ugradjivati ekološke elemente u sve etape reprodukcije, u sve faze životnog ciklusa proizvoda. Isto tako putem marketing miksa (proizvod, cijena, distribucija i prodaja) moguće je uspješno uticati na proizvođača i potrošača da proizvodi, pa da onda koristi i troši, prvenstveno one proizvode koji su nastali u skladu s ekološkim načelima. U budućnosti, potrošači mogu očekivati trend razvoja ambalaže koja će biti biorazgradiva a uz to još i psihološki privlačna.

## **2.2. Postavljanje jasnih ciljeva pozicioniranja brenda**

U svojoj knjizi „Izgradnja jakih brendova“, David Aaker, poznati marketinški strateg, definiše pozicioniranje brenda kao "davanje jasnog vodiča onima koji sprovode komunikacioni program". Pozicija, objašnjava Aaker, je dio identiteta kojeg brend mora komunicirati. On opisuje sisteme brenda, utjecaj brenda i konzistentnost kao ključne elemente za izgradnju jakih brendova. Kod svih njih, vizualna izloženost na mjestu prodaje jasno ambalaži daje centralnu ulogu za postavljanje i konstantno komuniciranje strategije vašeg brenda. Prije nego što razmotrimo komunikaciju strategije brenda na ambalaži, pregledajmo značaj samog brenda.

Ako želimo da izolujemo jedan najznačajniji element na pakiranju, to će zasigurno biti BRAND NAME. Ime vašeg brenda je poput imena osobe. Ime brenda identificira brend, proizvod ili liniju proizvoda; kreira zapamtljivost, i gradi vrijednost/kapital koji će zauzvrat izgraditi prepoznavanje i lojalnost među potrošačima. Tako ime brenda postaje kamen temeljac na kome možete graditi i proširivati vaše strateške ciljeve.

Ali, upozorava dr. Wolfgang Armbrecht, vođa marketinških komunikacija BMW-a, u govoru u radionici korporacijskog imidža 1996., kojeg je održao na sastanku odbora, "Identitet se ne može izmislit...ne možete samo usniti vaš identitet. On mora doći iz prošlosti i biti urođen". Zbog toga, način na koji se kreira identitet brenda i kako se predstavlja i održava tokom godina, postaje kritično pitanje za dizajn ambalaže. Identitet vašeg brenda odslikava ličnost vašeg brenda. On komunicira pouzdanost i vrijednost. On pomaže da se potrošač podsjeti da pronađe i kupi porodične proizvode, i ako se koristi

konzistentno i efikasno, pomaže da se izgradi povjerenje u vaš proizvod, kao i u proizvode koji se mogu dodati kasnije toj liniji, pod kišobranom istog brenda.

Zbog toga je kritično za pakiranje da bude identificiran imenom, logom ili simbolom koji je jedinstven, odgovarajući i kojeg je zakonski moguće posjedovati (tj. da se ne može lako kopirati) i da komunicira pozitivan i zapamtljiv imidž o proizvodu.

Kompanije koriste mnoge načine da identificiraju njihove brendove na pakiranjima. Učesnici na tržištu elektroničkih proizvoda često identificiraju svoju robu koristeći svoja korporacijska imena poput Sony-a ili Xerox-a. Drugi proizvođači više vole iskovana brend imena za svoje proizvode kao što su Advil ili Crest, bez povezanosti sa proizvođačem. Neki više vole brend imena specifična za proizvod kao što su Healthy Choice ili Sensodyne.

Nasuprot tome, potreba za identificiranjem specifične kvalitete proizvoda ili različitog obilježja proizvoda često dovodi do podbrend imena koje se koristi u kombinaciji sa glavnim brendom ili primarnim imenom, a to je često ime proizvođača. Podbrend imena su uglavnom bolje zapamtljiva jer se kombinuje prepoznatljivo ime proizvođača koje razvija povjerenje, sa podbrend imenom koje kreira percepciju proizvoda sa kojim se potrošač može identificirati, kao što je emocija, iskustvo, mjesto, opis ili vrijednost.

Postoji mnogo primjera podbrend imena koja igraju značajnu ulogu u marketingu određenih proizvoda. Poznati brendovi kao što su Oldsmobile Cutlass, Johnson & Johnson Band-Aid, Nabisco Teddy Grahams, General Mills Cheerois, Exxon Superflo i Gillette Sensor samo su neki od primjera uspješnih i dobro organizovanih podbrend proizvoda.

Kada se za pakovanje koriste podbrendovi, učesnici na tržištu moraju postaviti striktne smjernice o tome koji element brenda – glavni ili podbrend – jasnije identifikuju strategiju brenda. Da li je glavno brend ime najvažniji element na pakovanju ili je ono što potrošač prepoznaće podbrend? Da li glavni brend treba dominirati na pakiranju kao kod mliječne čokolade Hershey's, ili treba prihvati bolje poznati podbrend kao kod Hershey's Kisses? Ukoliko ovo važno pitanje nije riješeno za komunikaciju vašeg pakovanja, potrošač će biti zbunjen, a vrijednost vašeg glavnog brenda ugrožena.

## **2.3. Redizajn ambalaže kako bi se odgovorilo na pritisak konkurencije**

Kakve god teškoće donosi pritisak konkurenčkih aktivnosti, odluka o redizajniranju se treba uvijek bazirati na strateškim inicijativama i detaljnem razumijevanju prednosti i slabosti vlastite ambalaže i onih snaga koje dolaze od konkurenčije. To će često zahtijevati istraživanje potrošača kako bi se bolje razumjele karakteristike trenutnog pakovanja. U ispitivanju potrošača neophodno je saznati koje elemente ambalaže treba mijenjati a koje zadržati. Da bi se mogao dobiti odgovor od potrošača u cilju rješavanja dileme koje elemente ambalaže zadržati i pojačati a koje umanjiti ili totalno izbaciti neophodno je provesti test u prodajnim objektima sa pitanjima kao što su:

- Koje elemente ambalaže treba promijeniti?
- Koje treba zadržati ili čak pojačati?

- Da li su boje i format adekvatni?
- Jesu li suviše slični konkurenčkim?
- Ima li pamtljivih elemenata koji se vezuju samo za vašu ambalažu?

U skladu sa rezultatima testa dobijenih od strane potrošača, osoba zadužena za upravljanje ambalažom mora donijeti neke veoma značajne odluke na samom početku posla. Odluka treba da otkloni dilemu koja se odnosi na to da li treba promijeniti cjelokupni obrazac dizajna, rizikujući posljedice trajnog gubitka identifikacije potrošača i familijarnosti, ili je možda mudrije jednostavno da se pooštri i poboljša stari stil koji je izgradio vezu sa potrošačima.

Izbor je očito onaj kojeg menadžment kompanije odredi, ali u odlučivanju dizajner može značajno pomoći time što će preispitati raniji dizajn i njegovu stvarnu uticajnost. Neka pakovanja koja su kreirana metodom pogodi ili promaši toliko su nesigurna da ih je nepotrebno redizajnirati već je potreban otklon prisutnog obrasca u potpunosti kako bi se proizvod ponovo mogao uvesti na tržište.

## **2.4. Dizajn ambalaže za osavremenjavanje ili repozicioniranje postojećeg brenda**

Najveći izazov za učesnika na tržištu i dizajnera je osavremenjavanje ili repozicioniranje brenda tako što će se njegova privlačnost proširiti na veći broj ljudi uz zadržavanje starih lojalnih korisnika. Ambalaža je podložna starenju uslijed raznih vanjskih uticaja, mijenja se okolina, mijenjaju se ljudi sa kojima se susreće, konkurencija nemilosrdno napada a potrošači sve zahtjevniji. Učesnici na tržištu moraju razviti vještine za prepoznavanje udara svakog od ovih potencijalnih problema za njihovu ambalažu i donijeti odluke kako se sa tim nositi.

Rijetki su učesnici na tržištu koji sa svojom ambalažom i načinom pakovanja mirno preživljavaju promjene vremena i marketinških tehniku, ali neki kao što su Hersheys čokolada, Morton so, Cheerios pahuljice, Ritz krekeri, Budweiser pivo i Kodak film, među ostalima, su doživjeli takve postepene promjene tokom godina da je jedva nešto malo potrošača svjesno tih promjena. Ali postoji jednako mnogo primjera gdje su velike promjene na dugo postojećim linijama pakovanja bile spektakularno uspješne. Među njima su dramatične promjene ambalaže kao što je Coca-Cola lansiranje novih plastičnih boca i uobičajenih konzervi koje izgledom oponašaju svjetski poznate staklene boce.

Ovo su samo neki od primjera kompanija koje su postigle nesumnjivo vođstvo hrabrim odlukama o dizajnu ambalaže. Postoje primjeri o promjenama pakovanja koji su imali katastrofalne rezultate, kao što je poznati pokušaj da se osavremeni pakovanje Camel cigareta savremenijom grafikom koji je dočekan sa jakim otporom i gotovo gubljenjem prodaje i njegovog brenda.

Može se s pravom konstatovati da svaki savremeni uticaj na marketinške maloprodajne proizvode je potreba da se konstantno osavremeni ambalaža u odnosu na nove situacije u kategoriji. Ovdje su ponovo ciljevi vođeni strategijom i razumijevanjem trenutnih uslova na tržištu veoma važni za iniciranje dizajna ambalaže.

Postoje bitne razlike u načinu na koji se proizvodi plasiraju na tržište u današnjim vremenima, koje utiču na dizajn ambalaže na jedan ili drugi način. Koliko god su tradicionalne vrijednosti važne za neke brendove, učesnici na tržištu su svjesni da je u današnjoj ekonomiji koja se brzo kreće, za ambalažu važno da ostane u dodiru sa promjenljivim životnim stilovima.

Današnji potrošači su orijentisani na akciju i manje su lojalni tradicionalnim dobrima. Proizvodi se mijenjaju češće nego prije i uvode se novi proizvodi kako bi podržavali zahtjeve i promjenljive životne stilove novih generacija.

Ambalaža mora biti dizajnirana tako da odgovori novim životnim stilovima. Pakovanja moraju biti lakša za otvaranje i zatvaranje, brže istresanje proizvoda, duže čuvanje i trebaju biti informativnija.

Pakovanja koja sadrže i prikazuju proizvode u samoposlugama moraju biti dizajnirana tako da privuku web generacije i da proizvedu poruku koja prenosi podatke o krajnjim karakteristikama brzo i efikasno. Sve više proizvoda čine život lakšim i zabavnijim, i žele privući mobilniji i manje strpljiv profil potrošača.

U usporedbi sa dizajniranjem ambalaže za nove proizvode, dizajniranje ambalaže pri uvođenju dodatnih varijanti postojećem brendu treba biti jednostavnija procedura. Uspješno dizajniranje za proširenje brend linije se krije u planiranju unaprijed tj. u vrijeme kada se stvara prvobitna strategija ambalaže.

Nadalje treba razmotriti dodavanje proširenja linije ili čvrstih brendova kao velike mogućnosti da kreirate zadovoljstvo među potrošačima i ojačate vezu sa maloprodajnim okruženjem.

### **3. Jačanje konkurentske prednosti**

#### **3.1. Kreiranje konkurentnosti bosanskohercegovačkih proizvoda**

Vrijeme u kojem se danas živi, radi i posluje obilježeno je visokim nivoom poslovnog rizika. Nepredvidive promjene koje dolaze kao prijetnje ili šanse iz okruženja nisu adekvatno shvaćene u krugovima onih koji donose najznačajnije poslovne odluke. Značajne promjene u okruženju uslovile su preseljenje kapitala iz proizvodne u sferu trgovinske djelatnosti. Veliki distributivni centri uz pomoć sve većih maloprodajnih lanaca postaju mjesto okupljanja sve većeg broja poznatih svjetskih brendova, ali i onih koji se bore da to postanu, predstavljaju konkurenčku neizvjesnost iz koje se ni natrenutak nezna koje pobednik. Mali je broj onih kompanija koje mirno mogu posmatrati tržišnu utakmicu, a da ih konkurenčija u tome nemože brzo uzdrmati. Konkurenti se danas mnogo bolje poznaju, te njihove metode i tehnike proizvodnje postaju sve više ujednačene.

Diferenciranje, inovativnost i moderni tehnološki postupci kojim se proizvodnja dovodi do savršenstva, samo su neki od elemenata koji postaju sastavni dio strateškog pristupa izgradnje konkurenčne prednosti. BH poduzeća ako žele opstatiti u globalnom ekonomskom okruženju, nužno moraju definirati područje svog poslovanja u kojima mogu postići vrhunske-svjetske rezultate i na njima bazirati svoje kompletno buduće

poslovanje. Potreba za uvođenjem specijalizacije koja se fokusira na najsnažnije i najprofitabilnije dijelove poduzeća, zahtjeva izbacivanje svega onoga u čemu poduzeće nema lidersku poziciju na tržištu, uz istovremeno fokusiranje na onaj dio poslovanja u kojem poduzeće ostvaruje konkurentnu prednost.

Prema Porteru, kompanija će moći ostvariti iznad prosječnu dobit ako uspješno analizira okruženje i pozicionira se u odnosu na pet sila i to:(ulazak novih konkurenata, opasnost od supstituta, suparništvo među postojećim konkurentima, pregovaračka moć kupaca i pregovaračka moć dobavljača). Ako je poznato da se kompanije mogu bazirati na konkurentskoj prednosti u slučajevima niskih troškova i diferencijacijom od drugih, kako je moguće da se kompanije zemalja u tranziciji uspostave u konkurentskom smislu.

Da li je moguće za zemlje u tranziciji da umjesto jeftine (reprodukтивне) radne snage koriste intelektualni kapital (ideje, kreativnost, inovacije, znanje), kao konkurentnu prednost. BiH je mala zemlja i njen opstanak i razvoj u uslovima oštре tržišne utakmice bit će mogući samo bude li upravo znanje i resurse koristila kao svoju komparativnu prednost.

Kako se postiže konkurentска prednost u poslovanju je dilema na koju odgovor traže mnoge kompanije i njihovi menadžeri. Kao pokušaj u rasvjetljavanju ovog pitanja uvijek se polazi od analize vlastitog biznisa i istražuju se one oblasti poslovanja gdje se mogu unijeti i primijeniti nove profitabilne ideje, kojima se može postati bolji od konkurencije. Konkurentска prednost je na neki način kada neka kompanija ima vodeću (lidersku) poziciju u svojoj grani i kada ostvaruje nadprosječne rezultate poslovanja u odnosu na konkurenciju. Međutim, postoji više načina da kompanija ostvari konkurentsku prednost (cijenom, razlikovanjem, odgovornim poslovanjem, prednost u posjedovanju i korištenju resursa, kreiranjem superiorne vrijednosti, kreiranjem učinkovitih poslovnih strategija, kvalitetnim poslovnim okruženjem i na druge načine. Naravno, svaka kompanija sama za sebe odlučuje koja pitanja mogu imati ključni uticaj na profitabilnost i poslovanje, a koja na negativni ili pozitivni utjecaj na okruženje.

Istkustva iz drugih zemalja govore kako odgovornost u poslovanju u uvjetima sve oštire tržišne utakmice postaje jedan od osnovnih menadžerskih alata za stvaranje konkurentске prednosti, pa zašto to nebi prihvatali i naši domaći poslodavci.

Unapređenje konkurentnosti BiH kompanija i njene privrede uopšte treba tražiti u pomjeranju fokusa na mikroekonomski nivo donošenja poslovnih odluka, kao i u prihvatanju nove filozofije privređivanja, koja ima za cilj kreiranje inovativnog i strateškog upravljanja na nivou svih poslovnih postupaka u kompaniji. Osim što kompanija treba da ima kvalitetne i inovativne proizvode, neophodno je da kontinuirano ulaže u ljudske resurse (zaposlenike).

Znanje kako na najbolji način voditi zaposlenike, motivirati ih, usmjeravati i ostvariti najbolje rezultate na obostrano zadovoljstvo, takođe postaje jedan od načina stvaranja konkurentske prednosti. Jedan od načina kojima se može značajno uticati na podizanje nivoa konkurentnosti je razvoj i upravljanje odnosima sa potrošačima i to na način da ih se prestane ubjedjavati, već da se uključe u dvosmjernu komunikaciju i da aktivno sudjeluju u odlučivanju šta će se, kada i za koga proizvoditi.

Inoviranje odnosno uvođenje i primjena novih ideja u poslovanje predstavlja stratešku sposobnost poduzeća. Brojne inovacije koje su u svoje poslovanje uvele vodeće svjetske kompanije u mnogome su promijenile način na koji ove kompanije organizuju svoje poslovanje, smanjuju operativne troškove poslovanja, povećavaju prihode, pozicionirale

su se u svijesti potrošača i obezbijedile ovim kompanijama prednost u odnosu na konkurenčiju.

Jack Welch, nekadašnji Predsjednik Borda Direktora General Elektric imao je običaj da kaže: "Ako nemate konkurentsku prednost, ne počinjite borbu sa konkurencijom". Jedan od načina da kompanije sebi obezbijede konkurentsku prednost jeste konstantno uvođenje novih ideja u poslovanje, inoviranje proizvoda, usluga, poslovnih procesa, ali svakako u kombinaciji sa drugim važnim faktorima u procesu poslovanja. Inovacije mogu doći i iz malih zemalja u tranziciji kakva je BiH, te iz malih poduzeća, pogotovo ako su one na vrijeme prepoznate i prihvачene od menadžmenta i ako se njima može uspješno upravljati. Dobre ideje mogu doći i iz okruženja i same kompanije, ali je mudrost prepoznati koja ideja će biti dovoljno dobra, realna, ostvariva i profitabilna, kako bi se pretvorila u inovaciju.

Profesor David Aaker kaže da je mnogo lakše iskopirati proizvod nego kompaniju i njenu organizaciju sa jedinstvenim ljudima, idejama i vrijednostima, zato što nisu samo njihovi proizvodi specifični, već i cijelokupna "magija" njihovih organizacija. Dio "magije" jedne kompanije i njene organizacije čini i njena sposobnost da zahvaljujući novim idejama bude nova i drugačija, bolja od konkurenčije. Inovacije u kombinaciji sa drugim vrijednostima obezbjeđuju konkurentsku prednost, a koliku će prednost inovacija obezbijediti kompaniji koja ju je uvela zavisi od toga koliko je revolucionarna i koliko je konkurenčiji potrebno vremena da je iskopira, ili da smisli neku jednako revolucionarnu ideju.

Imajući u vidu da konkurenčka prednost nije trajna privilegija odabranih kompanija, ostavlja mogućnost onima koji su se sklonili po teoriji "niše" da se svojim inovativnim i kreativnim postupcima diferenciraju od velikih i snažnih kompanija koje se sporije prilagođavaju promjenljivim zahtjevima i trendovima potrošača, te na takav način budu u kontinuiranoj komunikaciji sa potrošačima u zadovoljavanju njihovih potreba. Samo na takav način potrošači mogu steći potpunu lojalnost naspram tako orijentisanih ponuđača, jer će shvatiti da su to upravo oni koji se potpuno brinu o njihovim potrebama i da oni u velikoj mjeri mogu uticati na njihovu buduću ponudu koja će ih zasigurno moći zadovoljiti. U istraživanju agencije GFK BiH na pitanje: Koliko su značajne pojedine karakteristike proizvoda prilikom odlučivanja o njihovoj kupovini, došlo se do rezultata koji upućuju da najveći broj ispitanika smatra da su kvalitet i cijena bh proizvoda glavne prednosti bh proizvoda, a da je najvažniji nedostatak domaćih proizvoda njihova ambalaža.

U poslovnoj praksi bh kompanija i njenih menadžera zanemaruje se uticaj globalizacije i internacionalizacije tržišta, a samim time i sve veći broj inostranih proizvoda na policama naših trgovina. I dalje se naši poduzetnici pravdaju lošim političko pravnim okruženjem ili još preciznije ne atraktivnim poslovnim ambijentom, a takav isti okvir poslovanja očito nije ozbiljnija smetnja ulasku konkurentskih proizvođača i njihovih proizvoda na naše tržište. Možda bi se pravdanja naših domaćih poduzetnika i mogla prihvati kada bi oni prepoznali i uvažili stvarne razloge lošeg i ne konkurenčkog poslovanja, te da konkurenčija našim domaćim proizvodima dolazi samo iz razvijenog zapadnoevropskog tržišta, već se u posljednje vrijeme kao glavni konkurenti našim domaćim proizvodima pojavljuju proizvodi iz tranziciskih zemalja i zemalja nastalih raspadom bivše nam zajedničke države.

Razlozi za konkurenčku prednost inostranih proizvoda na našem domaćem tržištu su mnogobrojni i veoma kompleksni, ali se neki opravdano vezuju za upravljački menadžment, njihov proizvod i ambalažu kao sastavni dio tog proizvoda.

Poziv na kupovinu domaćih proizvoda neminovno sadržava potrebu za proizvodnjom onih proizvoda koji će biti po mjeri i zahtjevima domaćih potrošača. Šta to u ovom konkretnom slučaju znači? Kao da su zamijenjene teze i to tako što se slobodoumno pozivaju potrošači da kupuju sve ono što proizvode domaći proizvođači bez obzira na usklađenost proizvoda i stvarnih potreba, želja i navika potrošača. U tom smislu je veoma logičnije pozivati domaće proizvođače da prestanu proizvoditi proizvode koji su sve više svrha proizvodnje a sve manje potrošnje i da se konačno opredijele za marketinšku orientaciju u nastupu na tržištu. Da bi proizvođači proizvodili proizvode i isti bili prihvaćeni na tržištu neophodno je da kontinuirano ispituju sve učesnike na tržištu i da informacije dobijene sa tržišta budu jedan od osnovnih inputa u njihovoј budućoj proizvodnji.

Krajnje je vrijeme da se napusti proizvodna koncepcija koja se zasniva na metodi pogodi ili promaši, koja je veoma ubičajena u domaćoj poslovnoj praksi i da se pristupi prihvaćenim i potvrđenim metodama koje su zasnovane u nauci i koje se prakticiraju u razvijenim tržišnim ekonomijama.

Mali je broj domaćih proizvođača koji su sposobljeni da svoje proizvode kreiraju kao proizvodne brendove i da se oni u konkurenčkoj borbi prodaju na inostranom tržištu. Postoji mnoštvo barijere koje nemogu da savladaju naši domaći proizvođači a koje se mogu podijeliti na one koje su sami sebi nametnuli i one koje im nameću drugi.

Imajući u vidu činjenicu da se kapital u značajnoj mjeri preselio od proizvođača u trgovinu odnosno maloprodajne lance govori u prilog vremenu da su prošla vremena silosa i da stvarni resurs predstavlja znanje te da je nastupilo vrijeme za ljude od ideja, pa zašto to ne iskoristiti i u našoj domaćoj poslovnoj praksi.

## **4. Zaključak**

S obzirom da ambalaža i sam proces pakovanja proizvoda u poslovnoj praksi bh. menadžera kao i njihovih kompanija ima zanemarljivu ulogu, govori o tome koliko su naši domaći proizvođači i njihovi proizvodi u mogućnosti da učestvuju u konkurenciji sa sverastućim prisustvom inostranih proizvoda u našim trgovinama, a pogotovo u mogućnosti da se plasiraju na još konkurentnije inostrano tržište. Ne postoji dovoljna zainteresovanost menadžerskih struktura u domaćim kompanijama da prevaziđu ili odbace dosadašnju praksu upravljanja ambalažom koja je više rutinirana djelatnost, ili najčešće stvar odabira i samovolje u odlučivanju o ambalaži od strane nekompetentnog menadžmenta potpomognuta nerijetko sugestijama nestručnih osoba. Prošlo je vrijeme konkurenčnosti sa takvim odnosom naspram ambalaže i samih proizvoda, a uvelikoj je u toku utakmica velikog broja proizvoda i njihovih kompanija u kojima su vrhunski menadžeri shvatili neophodnost strateškog upravljanja ambalažom.

Suštinsko pitanje koje se nameće u našoj domaćoj poslovnoj praksi a koje je veoma bitno i za teoretičare i za menadžere, jeste kako već postojeće robne marke domaćih proizvođača koje imaju izgrađen imidž barem za naše domaće poslovne prilike promovisati ambalažom koja će biti barem na nivou konkurenčke.

Šta je neophodno da se taj nivo konkurentnosti proizvoda i njene ambalaže dovede na razinu konkurenčije i da li elementi postojeće ambalaže odgovaraju profilu ambalaže konkurentskih proizvoda. Odgovor na ova pitanja treba tražiti u istraživanjem u maloprodajnim objektima i utvrditi šta rade konkurenti i kako taj naš domaći proizvod izgleda na prodajnim policama u poređenju sa konkurentskim.

Šta se može uočiti i osjetiti kada se pogledaju naši domaći proizvodi na polici pored konkurentskih? Koji od njih zaista izaziva željena osjećanja? Da li naše domaće pakovanje izgleda moderno, poželjno, prijatno za oko, korisno i prihvatljivo? U takvom okruženju posmatranja proizvoda, ambalaža svojim kreativnim dizajnom mora da ostvari vizuelnu i emotivnu komunikaciju sa potrošačem i da obezbijedi dobre preduvjete za izgradnju ili osvježenje imidža robne marke.

Dalje je neophodno istraživati koji su to elementi ambalaže koji potrošače povezuju sa proizvodom i pomoći kojih je prepoznaju. Ako potrošači prepoznaju kapitalne vrijednosti marke proizvoda, onda te kapitalne vrijednosti treba uklopiti u identitet marke. Ako uočljivih elemenata nema onda se mora mijenjati dizajn, pa čak i ponovo uvesti proizvod na tržiste, da bi marka ponovo postala konkurentna.

U današnje vrijeme trgovanja bitno je poznavati i istraživati koji su to elementi proizvoda i njegove ambalaže koji mogu bitno uticati na kupovnu motiviranost potrošača, naročito kod izbora istih proizvoda od različitih proizvođača.

Ovdje se posebno moraju istražiti motivi odnosno preferencije prema proizvodima inostranog porijekla u odnosu naspram domaćih i utvrditi da li je to stvar nepovjerenja prema kvaliteti proizvoda ili je razlog neadekvatnog, nepoželjnog i demode pakovanja, ili su to neki treći razlozi. Moramo istražiti kada su na izbor potrošača uticali kvalitet proizvoda, cijena ili ambalaža, a kada potrošač vjerovatno na njih nije obraćao pažnju, već su to skriveni motivi potrošača koji predstavljaju probleme velikom broju marketara.

U posljednje vrijeme raste uloga ambalaže kao elementa marketinga kompanije u odnosu na sva druga sredstva promocije proizvoda, a sve iz razloga što ambalaža ima dugoročan utjecaj, što direktno diferencira proizvod od konkurentskog, što stvara preferencije i pomoći u izgradnji brenda proizvoda i što posljednja komunicira sa potrošačem na mjestu prodaje.

Imajući u vidu da ambalaža značajno pridonosi u stvaranju brenda, a da razvoj snažnih brendova značajno utice na jačanje konkurenčke moći, u mnogome odslikava stanje u kojem se nalaze naše kompanije i njihovi proizvodi na tržistu, te kakav je trend njihovog budućeg uspjeha.

Zbog svega toga bh. menadžeri neminovno moraju sačiniti vlastite modele strateškog upravljanja ambalažom, naročito kod onih proizvoda kod kojih ambalaža presudno utiče na stvaranje brenda i koji svojim izgledom na prodajnoj polici treba da ostvare snažniju i trajniju komunikaciju u privlačenju ciljane javnosti. Vlastite modele za strateško upravljanje ambalažom i procesom pakovanja potrebno je sačiniti u skladu sa potvrđenim naučnim metodama i pozitivnim iskustvima snažnih i profitabilnih kompanija u snažnom konkurenčkom okruženju.

Domaće kompanije koje prihvate marketinški koncept u kreiranju ambalaže i samog proizvodnog brenda, baziran na tržišnim informacijama, a istovremeno kreiraju vlastiti model strateškog upravljanja ambalažom uz adekvatnu promotivnu kampanju, znatno jačaju konkurenčku moć koja im pomaže da opstanu na tržistu BiH pa čak i šire.

## **Literatura**

1. Zoltan, Baračkai (1991): Menadžersko odlučivanje, Svjetlost, Sarajevo, 55.
2. Rešad, Bektić (1995): Upravljanje poslovnim marketingom, Ekonomski fakultet, Tuzla, 81.
3. Fahrudin, Fehrić (2006): Strateško upravljanje ambalažom, Tuzla, 233.
4. Nikola, Grabovac (2002): Marketing trgovinskih poduzeća, Sarajevo, 94.
5. Nikola, Grabovac (2005): Prodaja i prodajni menadžment, Sarajevo, 266.
6. Kadrija, Hodžić (1999): Privatizacija i tranzicioni menadžment, Časopis Tranzicija, Tuzla, 35.
7. Herbert, M. Meyers; Murray, J. Lubliner (1998): The Marketers Guide to Successful Package Design, American Marketing Association, 48.
8. Conway Lloyd, Morgan (1997): Packaging Design, London, 13.
9. Catharine, M. Fishel (2000): The Perfect Package, Massachusetts, 145.
10. Tanja, Kesić (1997): Marketinška komunikacija, MaTe, Zagreb, 76.
11. Boris, Tihi (1995): Istraživanje marketinga, Fabulas ABC, Sarajevo, 84.
12. Heinz, Weihrich; Harold, Koontz (1994): Menadžment, MaTe, Zagreb, 101.
13. Leon, G.Schiffman; Leslie Lazar, Kanuk (2004): Ponašanje potrošača, prevod, Mate Zagreb, 125.
14. Michael, E. Porter (2007): Konkurentska prednost, Prevod, Novi Sad, 28.
15. Mark, Gobe (2006): Emocionalno brendiranje, prevod, Beograd, 198.
16. Pamela, Boggs (1994): Communication in Retailing, Stockholm, 60.
17. Donald, Zicardi (1969): Masterminding the store, McGraw-Hill, 243.
18. Jean-Jacques Lambin (1996): Strategic Marketing Management, Belgium, 125.

# PERSPEKTIVA RAZVOJA ELEKTRONSKE TRGOVINE U BOSNI I HERCEGOVINI

**Mešić, Ishak**

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Zenici

**Unkić, Faruk**

Srednja stručna škola Tešanj

## **SAŽETAK**

Razvoj informacionih tehnologija ima uticaj na sve segmente života i rada pa tako i na razvoj novog oblika trgovine – elektronske trgovine. Ovaj rad ima za cilj da istraži stanje i perspektive razvoja elektronske trgovine u Bosni i Hercegovini, kao i da ispita koje su to preduslovi koji se moraju ispuniti za uspješan razvoj elektronske trgovine. Prilikom istraživanja korišteni su naučni metodi analiza sadržaja, historijska, normativna metoda, a kao izvor podataka korišteni su sekundarni podaci objavljeni od strane statističkih zavoda i/ili agencija koje se bave analizom i prikupljanjem podataka iz ove oblasti. Rezultati istraživanja ukazuju da u Bosni i Hercegovini postoje kako informaciono-komunikaciona infrastruktura za razvoj elektronske trgovine tako i kadrovska potencijal i opredjeljenje kompanija za razvoj ovog vira trgovine. Na osnovu provedenog istraživanja može se donijeti zaključak da u Bosni i Hercegovini postoje pretpostavke razvoja elektronske trgovine sa aspekta kompanija i korisnika ali istovremeno bi država trebala da prilagodi zakonsku regulativu koja je neophodna za unapređenje i dalji razvoj ovog vira trgovine.

**Ključne riječi:** elektronska trgovina, Internet, informacione tehnologije, prodaja, kvalitet

## **SUMMARY**

Development of information technology has an impact on all aspects of life and work including the development of new forms of trade - e-commerce. This paper aims to explore the status and perspectives of electronic commerce in Bosnia and Herzegovina, as well as to investigate what are the preconditions that must be fulfilled for the successful development of electronic commerce. During the research scientific methods of content analysis are used, historical, normative methods, and as a source of data are

used secondary data published by the statistical departments and/or agencies that deal with analysis and data collection in this field.

The research results indicate that in Bosnia and Herzegovina exist the Information-communication infrastructure for the development of electronic commerce as well as a human potential and commitment of companies for the development of this vision of trade. Based on the research one can make a conclusion that in Bosnia and Herzegovina, there are assumptions for electronic commerce on the aspects of companies and users, but at the same time the country should adapt legal rules necessary for the improvement and a further development of this vision of trade.

**Keywords:** electronic commerce, Internet, information technology, sales, quality

## **1. Uvod**

Trgovačke kompanije trebaju prihvati izazov XXI stoljeća i uključiti se u trendove povećanja svojih kompetitivnih prednosti kroz uvođenje elektronske trgovine kao jednog od vira prodaje ali i istovremeno komunikacije i stvaranja prisnijeg odnosa sa kupcima. Trgovina se više ne može samo vezati za robno – novčane transakcije već uključuje razne aspekte interakcije među klijentima.

Elektronska trgovina kao komunikacioni kanal koristi Internet putem koga je omogućena direktna komunikacija između prodavača i kupaca, i na taj način dolazi do smanjenja troškova poslovanja, skraćuje se kanal distribucije i rokovi isporuke. Elektronska trgovina je unijela nove konkurentske podsticaje kroz povećanje kvaliteta i udobnosti kupovine od kuće.

Povećanjem broja računara ne samo kod privrednih subjekata, nego i kod fizičkih lica te svakodnevnim unapređenjem Interneta, mogućnosti pristupa Internetu ne samo iz urbanih nego i ruralnih sredina, razvojem mobilnog Interneta, postojanjem većeg broja Internet servis provajdera (davalaca Internet usluga) stvorile su se prepostavke za nesmetan razvoj elektronske trgovine.

U Bosni i Hercegovini vidljivi su pozitivni pomaci u razvoju elektronske trgovine između preduzeća (business-to-business, ili skraćeno B2B), dok trgovina sa krajnjim kupcima (business-to-consumer, ili B2C) je nešto slabijeg intenziteta i uglavnom se radi o trgovini određenog assortimenta roba kao što su knjige, softver, audio i video materijali.

Elektronska trgovina s jedne strane pruža razvojne šanse kompanijama koje se već bave ovim poslom ali istovremeno pruža i šansu za ulazak malih i srednjih kompanija u ovu granu biznisa obzirom da je najveća prednost elektronske trgovine upravo nizak nivo ulaznih barijera.

Jedan od problema koji je evidentan u Bosni i Hercegovini je nedovoljna zakonska regulativa za ovu granu biznisa obzirom da još nije donešen Zakon o elektronskom poslovanju (nalazi se u Nacrtu već duže vrijeme). Postoji samo Zakon o elektronskom potpisu, ali ni on nije u mogućnosti da se implementira obzirom da ne postoji Agencija za certificiranje digitalnih potpisa.

Cilj ovog rada je da istraži stanje i perspektive razvoja elektronske trgovine u Bosni i Hercegovini, kao i da ispita koje su to preduslovi koji se moraju ispuniti za uspješan razvoj elektronske trgovine kao i da odgovori na pitanje da li se u sadašnjem okruženju u Bosni i Hercegovini isplati ulaziti u granu elektronske trgovine i da li ulazak u ovu granu predstavlja pretnje ili šanse, kao i koje strategije treba poduzeti ulaskom u ovu granu globalnog biznisa u svrhu opstanka i razvoja u ovako organiziranom tržištu.

## **2. Stanje elektronske trgovine u svijetu**

Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija omogućio je polovinom 1980-ih godina razvoj nove institucije trgovine – elektronske trgovine. Elektronska trgovina je “širok spektar tehnologija koje se koriste za unapređivanje poslovnih interakcija, kao što su Internet, elektronska razmjena podataka (EDI), e-mail, elektronski sistemi plaćanja, prenosivi digitalni uređaji, interaktivna televizija, elektronski kiosci za samoposluživanje i smart-kartice”<sup>127</sup>. Da bi se sagledao potencijal mogućih konzumenata ovog vira trgovine, neophodno je posmatrati stanje razvijenosti pristupa Internetu u svijetu i u Bosni i Hercegovini. Broj korisnika Interneta u Evropi i svijetu vidi se iz slijedeće tabele:

Tabela broj 1 - Internet korisnici u 53 evropske zemlje i u svijetu, 2008.

Područje	Broj stanovnika 2008	% svjetskog stanovništva	Broj Internet korisnika 2008	% Internet korisnika
Evropa	803.903.540	12%	390.141.073	24,7%
Ostali svijet	5.906.125.530	88%	1.191.430.516	75,3%
Cijeli svijet	6.710.029.070	100%	1.581.571.589	100,0%

Izvor: Internet World Stats <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm> Pristup 21. 03. 2009.

Internet je postao osnova savremenog poslovnog komuniciranja u međunarodnim razmjerama, na čijim osnovama se razvija elektronski marketing i elektronska trgovina, dajući mogućnost kompanijama da prezentiraju proizvode i usluge na globalnom nivou. U ovakvim uslovima formiraju se globalne kompanije sa mrežom filijala, koje su putem EDI-ja u stalnoj vezi sa proizvođačima, trgovinskim kompanijama, bankama i krajnjim potrošačima.

<sup>127</sup> Jobber D.: Osnovi marketinga, Data status, Beograd, 2006. str.281.

Prehrambeni Marketing Institut (Food Marketing Institute) izvjestio je da je u 2003. godini 26% supermarketa u SAD nudilo on-line trgovinu u nekoliko prodavnica, dok ih još 15% planira da uskoro pokrene on-line prehrambenu trgovinu.<sup>128</sup>

Marketing i prodaja preko Interneta predstavlja mnoštvo zahtjeva i problema za one koji su ušli u ovaj biznis, jer svoj nastup na Internetu moraju pažljivo planirati u odnosu na veliki broj prisutnih davalaca različitih informacija. Za svakog prodavca na Internetu je bitno da potrošači zaista kupuju u elektronskim prodavnicama.

U početku razvoja ovog oblika trgovine broj potrošača je sporo rastao, ali se danas sve više povećava. Trgovina preko Interneta je još neznatna, ali je zabilježila veliki uspon prodaje tokom zadnjih godina. Procjene za godine koje dolaze su pozitivne, posebno za trgovinu između preduzeća (business-to-business, ili skraćeno B2B), u odnosu na trgovinu između preduzeća i krajnjih potrošača (business-to-consumer, ili B2C). Udio elektronske trgovine u ukupnoj prodaji po sektorima u 2005. u SAD vidi se iz slijedeće tabele:

Tabela broj 2 – Udio elektronske trgovine u prodaji SAD

Sektor/godina	Ukupna prodaja u milionima \$	E-trgovina u milionima \$	% e-trgovine
Proizvodnja - 2005.	4.735.387	1.265.987	26,7%
Trgovina na veliko – 2005.	5.177.338	945.359	18,3%
Trgovina na malo – 2005.	3.693.430	93.280	2,5%
Trgovina na malo – 2006.	3.944.638	108.324	2,7%
Trgovina na malo – 2007.	4.065.050	136.004	3,3%
Trgovina na malo – 2008.	4.016.611	133.701	3,3%

Izvor: U.S. Census Bureau: 2005 E-Commerce Multisector Data Tables

<http://www.census.gov/eos/www/2005/2005finaltables.pdf> & Retail E-Commerce Sales  
<http://www.census.gov/mrts/www/data/html/08Q4.html> 16.03.2009.

Kao što se iz tabele vidi, elektronska trgovina je više prisutna u sektoru proizvodnje i trgovine na veliko (B2B), dok je znatno manje prisutna u trgovini na malo (B2C). Ostvareni promet online maloprodaje u 2008. godini u SAD je bio 133,7 milijardi dolara, što iznosi samo 3,3% od ukupnog maloprodajnog prometa.. U 2007. godini, elektronska trgovina imala je porast od 26%, dok je ukupna maloprodaja imala porast prodaje samo za 3%. U 2008 godini vidljiv je blagi pad i elektronske i ukupne maloprodaje.

Predviđanja rasta elektronske maloprodaje nisu se ostvarila, što se može vidjeti iz slijedeće tabele:

<sup>128</sup> Top 200 Global Retailers 2004 - Economic & Social Indicators, January 2004, page 31,  
<http://www.stores.org>

Tabela broj 3 – Projekcija online prodaje u trgovini na malo u milijardama dolara

Godina	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Predviđeno	174,5	204,0	235,4	267,8	301,0	334,7
Ostvareno	136,0	133,7	-	-	-	-

Izvor: Project Research, Inc, Cambridge, MA, US, eCommerce Forecast

Preuzeto iz U.S. Census Bureau: Project Online Retail Sales 2007 to 2012,

<http://www.census.gov/compendia/statab/tables/09s1015.pdf>

Prema BCG, u Zapadnoj Evropi elektronska maloprodaja (B2C) iznosi oko 0,2% od ukupnog maloprodajnog prometa. Njemačka i Velika Britanija čine 60% tržišnog udjela trgovine preko Interneta u Evropi. Prema BCG, Evropa zaostaje iza SAD 18 mjeseci.<sup>129</sup>

Obim prometa deset vodećih maloprodavača elektronske trgovine u Evropi u 2007. godini, može se vidjeti iz slijedeće tabele:

Tabela broj 4: Vodeći maloprodavači u elektronskoj trgovini u Evropi, 2007.

Rang	Ime kompanije	Promet u milijardama EUR 2007. godina
1	Mediamarkt / Saturn	17.1
2	DSG International	10.8 (2008)
3	Euronics	9.8
4	Expert International	8.0
5	Kesa	7.3 (2008)
6	Argos	6.2
7	EDA EEIG	3.5
8	FNAC / PPR	3.1
9	Electronic Partner	2.2 (2008)
10	Boulanger	1.1

Izvor: Top Consumer Electronics Retailers in Europe Turnover in Europe 2007 in Billion €

<http://www.retailindex.com/HomeSearch/RetailinEuropedatabaseEnglish/ConsumerElectronicsRetailersinEurope.aspx> Pristup, 14.03. 2009.

Mada trenutni podaci o elektronskoj trgovini pokazuju vrlo ograničen nivo prodaje, procjene ukazuju na opšti rast ove trgovine u narednim godinama. Prema Forrester Research, elektronska trgovina je mreža u ekspanziji, u slijedećih nekoliko godina. Elektronska trgovina između preduzeća, koja trenutno obuhvata 90% ukupne on-line trgovine, imaće sporiji porast od business-consumer (B2C) elektronske trgovine.

Tehničko-tehnološki i ukupni razvoj društva ide u prilog razvoju elektronske trgovine. U skladu sa trendom rastuće uloge elektronske trgovine, Fishburn i Montgomery naglašavaju **četiri C elementa elektronskog marketinga** (convenience - udobnost, connectedness – povezivanje, choice – izbor i creativity – kreativnost), analogno dobro

<sup>129</sup> "Distributive Trades in Europe", Eurostat, European Communities, 2001, pages 200-202.

poznatom klasičnom modelu četiri P. Četiri nova instrumenta marketinga postaju važan elemenat za trgovce i prodavce svih kategorija, jer kupci očekuju novi pristup u rješavanju svojih potreba.<sup>130</sup>

Prema podacima Ujedinjenih nacija o trgovini i razvoju (UNCTAD, 2008) mobilni telefoni najraširenije su korišćeni oblik informacione tehnologije u zemljama u razvoju, u kojima se broj korisnika u posljednjih pet godina gotovo utrostručio, a njegov udio u ukupnom stanovništvu penje se do 58 odsto. Najveći rast korisnika mobilne telefonije u Evropi zabilježen je u Hrvatskoj, Estoniji, Letoniji i Poljskoj. Afričke zemlje imaju najveću stopu rasta korisnika mobilne telefonije na svijetu, a slijede ih Azija i Latinska Amerika. Procjenjuje se da je u Africi 2007. godine bilo 200 miliona korisnika. Zemlje sa najvećim brojem korisnika u Africi su Južna Afrika i Nigerija, a slijede ih Alžir, Egipat i Maroko. Azija broji do 40 odsto korisnika mobilnih telefona, u odnosu na ukupni broj stanovnika, a najveći broj korisnika bilježe bogatije države poput Japana i Južne Koreje, zatim države bogate naftom kao što su Kuvajt i Katar, te Singapur i Tajvan<sup>131</sup>. Ovi podaci ukazuju da će jedan od najznačajnijih oblika elektronske trgovine svakako biti mobilna trgovina (*M-commerce*).

### **3. Stanje elektronske trgovine u Bosni i Hercegovini**

Da bi se sagledao potencijal za razvoj elektronske trgovine u Bosni i Hercegovini neophodno je sagledati stanje korištenja Interneta tj. koliko populacije u BiH koristi Internet, koji pristup koristi na Internet i rasprostranjenost Interneta po pojedinim regijama unutar Bosne i Hercegovine. Također je neophodno sagledati koja je obrazovna i materijalna struktura korisnika Interneta.

Uključivanje Bosne i Hercegovine u globalnu svjetsku mrežu Internet počelo je nakon rata, krajem devedesetih godina prošlog vijeka. Uvođenje informacionih tehnologija i računara se također intenziviralo i u privredi i u domaćinstvima. Posljednjih godina veliki broj BiH preduzeća i stanovništva uključen je na globalnu svjetsku mrežu - Internet. Zaključno sa 31.12.2008. godine u Bosni i Hercegovini je ukupno djelovalo 66 pružalaca Internet usluga. Od tog broja, 62 pružalaca Internet usluga je učestvovalo u anketi. Nakon sumiranja podataka, rezultati ankete pokazuju da je u 2008. godini u Bosni i Hercegovini bilo ukupno 336.163 Internet preplatnika.<sup>132</sup>

Polazeći od definicije Međunarodne unije za telekomunikacije (ITU) prema kojoj je Internet korisnik svaka osoba od 16-74 godine koja koristi Internet tokom godine, Agencija procjenjuje da je u Bosni i Hercegovini u 2008. godini bilo 1.307.585 Internet

<sup>130</sup> Dr Stipe Lovreta i drugi, "Trgovina – teorija i praksa", 1998, str. 250.

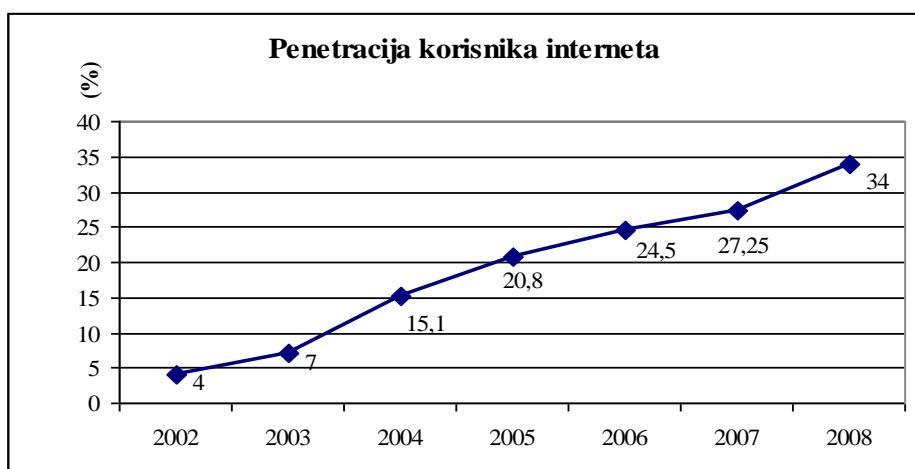
<sup>131</sup> <http://www.unctad.org/Templates/Startpage.asp?intItemID=2068&lang=1>, pristup: 18.05.2009.

<sup>132</sup> Godišnja anketa korisnika RAK dozvola za pružanje internet usluga u BiH za 2008. godinu, <http://www.rak.ba/bs/depts/observ/default.aspx?cid=4848> pristup 21. 04. 2009.

korisnika, odnosno da je stopa korištenosti Interneta u Bosni i Hercegovini za 2008. godinu iznosi 34% (Slika 1.).<sup>133</sup>

U Bosni i Hercegovini ne postoji elektronska trgovina u nekom značajnom obimu. Osim troga, ne postoje statistički podaci o obimu elektronske trgovine u BiH pošto je ona još uvijek marginalna. Da bi se pokrenula web trgovina, poput onih kakve postoje, na primjer, u susjednoj Hrvatskoj, potrebno je da ovdašnje banke pokrenu uslugu Internet Payment Gateway (IPG), bez koje nema online plaćanja. IPG je, ustvari, mogućnost procesiranja kreditne kartice na nekom web siteu u realnom vremenu.<sup>134</sup>

Slika 1: Dijagram penetracije Internet korisnika u BiH



Izvor: Regulatorna agencija za komunikacije,  
<http://www.rak.ba/bs/depts/observ/default.aspx?cid=4848>, pristup 21. 04. 2009.

Za razvoj elektronske trgovine neophodno je da se država BiH aktivnije uključi u implementaciju elektronske razmjene podataka EDI i EDIFACT standarda, kao osnove elektronske trgovine u domaćoj privredi i da pomogne preduzećima u razvoju ove vrste trgovine. U budućnosti se može očekivati da će primjena naučno-tehnološkog progrusa i informacionih tehnologija u trgovini razvijenih zemalja nametnuti potrebu intenzivne primjene elektronske razmjene podataka – EDI i u BiH trgovini. Putem elektronske razmjene podataka (EDI) obezbjediće se efikasna komunikacija između trgovinskih, proizvođačkih, uslužnih i finansijskih kompanija u čitavom lancu vertikalne razmjene. U tom kontekstu EDI će postati strateško opredjeljenje menadžmenta u bh. trgovini.

<sup>133</sup> Isto

<sup>134</sup> Prava web trgovina još daleko od BiH

[http://krupljani.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=376](http://krupljani.info/index.php?option=com_content&view=article&id=376)

Elektronska trgovina će se razvijati kroz četiri osnovna modela: B2B - Business-to-Business (trgovina između preduzeća), B2C – Business-to-Consumer (trgovina između preduzeća i krajnjih potrošača), C2B – Consumer to Business (trgovina između krajnjih potrošača i preduzeća) i C2C – Consumer to Consumer (međusobna trgovina između krajnjih potrošača koji mogu da ponude svoje proizvode putem sajtova kao što su eBay ili QXL a posebno je razvijen u oblasti muzičke industrije).

U BiH je zaključno sa 31.decembrom 2008. godine bilo 3.842.265 korisnika mobilne telefonije, podaci su iz Regulatorne agencije za komunikacije BiH. U odnosu na broj stanovnika koji je prema procjenama Agencije za statistiku BiH sredinom 2007. godine iznosio skoro isto toliko, možemo reći da u našoj zemlji ima mobitela kao i stanovnika. Stopa penetracije mobilne telefonije je oko 86 posto. Razlog ovako velikog broja mobitela možemo tražiti u velikom broju usluga koje pružaju sva tri telekom operatera u BiH. Ovakvi rezultati istraživanja ukazuju na mogućnost razvoja još jednog vida trgovine - mobilne trgovine (M-Commerce) koja omogućava krajnjim kupcima da kupuju robu ili naručuju usluge u bilo kom vremenskom trenutku putem mobilne mreže. Predviđanja su da bi ovaj oblik elektronske trgovine mogao postati dominantan imajući u vidu obim upotrebe mobilnih telefona.

Za razvoj elektronske trgovine u Bosni i Hercegovini potrebno je ostvariti neophodne institucionalne i tehničke preduslove. Strategija budućeg razvoja elektronske trgovine u Bosni i Hercegovini zasnovana je na sljedećim prepostavkama:

- Povećanje nivoa privrednog i ukupnog društvenog razvoja;
- Veća povezanost telekomunikacionih i informacionih sistema;
- Veća obrazovanost stanovništva u pogledu informacionih tehnologija i poznавања engleskog jezika; i
- Adekvatno pravno regulisanje elektronske trgovine.

## **4. Perspektive razvoj elektronske trgovine u Bosni i Hercegovini**

U Bosni i Hercegovini postoji interesovanje kompanija i velikog broja korisnika za razvoj elektronske trgovine. Iako u svijetu elektronska trgovina bilježi pozitivan rast, stanje u Bosni i Hercegovini nije na zadovoljavajućem nivou. Perspektive razvoja elektronske trgovine ne zavise samo od informaciono-komunikacione infrastrukture nego i od niza zakonskih propisa koje regulišu ovu oblast, te od razvijenosti bankarskog sistema i spremnosti da pruži podršku razvoja sistema plaćanja ovog vida trgovine.

Također, razvoj elektronske trgovine zahtjeva dodatnu edukaciju kadrova za obavljanje poslova elektronske trgovine. Elektronska trgovina zahtjeva, za razliku od klasične trgovine, puno obrazovaniji kadar koji ne samo da poznaje rad na računarima, već treba da poznaje strane jezike<sup>135</sup>, i da je educiran iz raznih specijalističkih oblasti komunikacije putem Web-a.

---

<sup>135</sup> Obavezno poznavanje engleskog jezika.

Ponuđači ovog vida trgovine imaju niz pogodnosti koje im se pružaju elektronskom trgovinom: povećanje lojalnosti kupaca, sticanje novih kupaca, povećanje profitabilnosti poslovanja, smanjivanje vremena potrebnog za izlazak na tržiste novih proizvoda i usluga, dolazak do kupaca na troškovno najpovoljniji način s ciljanim ponudama, značajno smanjenje troškova po transakciji, dramatično smanjivanje troškova usluge kupcima i vremena potrebnog za njezinu isporuku, uz istodobno povećanje zadovoljstva kupaca, ostvarivanje uštede najmanje 10-20% na prodane proizvode ili usluge putem elektronske trgovine.

S druge strane potrošači će kupovati robu elektronskim putem samo u slučaju ako im ovaj vid kupovine donosi neku dodatnu vrijednost u odnosu na klasičnu trgovinu. Elektronska trgovina treba da pruži potrošačima informacije o proizvodima, prikaz svih relevantnih podataka vezanih za proizvod, a po mogućnosti i neku dodatnu vrijednost koju kupac ne može dobiti kupovinom u tradicionalnoj trgovini. Osnovna prednost elektronske trgovine je udobnost i ekonomičnost kupnje. Potrošači koristeći ovaj vid trgovine mogu da prikupljaju informacije o proizvodima i uslugama, mogu da vrše komparaciju cijena kod različitih dobavljača bez potrebe fizičkog napora obilaska pojedinih trgovačkih centara, jednostavan izbor i odustajanje od izbora proizvoda ili usluge. Koristeći multimedijalne programme, potrošač može da pogleda proizvod u njegovom trodimenzionalnom obliku. Dobra strana za potrošača je i ta što on može da posjećuje elektronsku prodavnicu svaki dan i to 24 sata.

Postoje i određene prepreke razvoju elektronske trgovine koje odvraćaju potrošače od prihvatanja ovog vida trgovine kao što su neodgovarajući komfor kod plaćanja, bojazan pri plaćanju putem Interneta, briga o pouzdanosti datih ličnih informacija, neodgovarajuća podrška kupcima, ne poštivanje rokova isporuke robe i sl. Za perspektivu razvoja elektronske trgovine u Bosni i Hercegovini zanimljivo je proučiti rezultate koje je proveo Centar za istraživanje tržišta GfK<sup>136</sup>: Koliko građani BiH koriste Internet?. Rezultati istraživanja pokazuju u koje svrhe građani Bosne i Hercegovine koriste Internet. Rezultati istraživanja pokazuju da postoji razlika u pristupu Internetu između muškaraca i žena jer je izgleda Internet još uvijek nešto interesantniji muškoj populaciji nego ženskoj (34% naspram 24%). Rezultati pokazuju da osobe mlađe dobi više se koriste ovim medijem nego oni stariji, ali te su razlike zbilja drastične, pa tako među onima u dobi od 15 do 24 godine njih gotovo 2/3 (preciznije 64%) tvrdi da se koristi Internetom, dok je među našom najstarijom populacijom, onima iznad 65 godina, postotak korisnika ispod 1%. Na korištenje Interneta utječe svakako i stupanj obrazovanja, pa tako među onima sa fakultetskom naobrazbom njih 70% se služi Internetom, što je značajno više nego kada su u pitanju osobe s nižim stupnjevima obrazovanja. Inače, skupina sa najvećim brojem korisnika Interneta jesu studenti, među kojima ima više od 80% njih koji se koristi ovim medijem, a odmah iza njih su osobe koje se nalaze na srednjim ili visokim upravljačkim funkcijama u kompanijama ili institucijama, među kojima između 72% i 73% njih se služi Internetom. Osobe na menadžerskim funkcijama su najaktivniji korisnici Interneta, što se vidi iz podatka da gotovo polovica njih se koristi Internetom svaki dan.

---

<sup>136</sup> Koliko građani BiH koriste Internet, <http://www.gfk.ba>, pristup 18.05.2009.

Korisnici Interneta u BiH u većini slučajeva ovom mediju pristupaju od svoje kuće, tačnije njih 56% Internetu pristupa na taj način, ali zanimljiv je podatak da su na drugom mjestu po učestalosti pristupanja Internet cafe-i i slična mjesta koje koristi čak 31% BH Internet korisnika. Na svom radnom mjestu Internet koristi 24% građana koji se uopće koriste www uslugama.

Najčešći razlog korištenja Interneta u BiH jest tzv. surfanje, odnosno pretraživanje različitih web sadržaja što barem nekada čini 90% korisnika Interneta, a 25% njih to čini svaki dan. Prikupljanje različitih informacija i slanje, odnosno primanje e-mail poruka su odmah iza po učestalosti korištenja. Chat komuniciranje između korisnika koristi oko 56% korisnika Interneta u BiH, a 54% ih skida muziku, filmove i slike. Zanimljivo da usluge Internet telefonije još nisu tako popularne u BiH kao u nekim drugim zemljama, pa ih zapravo koristi tek oko 16% korisnika Interneta. Od svih usluga koje su praćene u ovom GfK BH istraživanju, Internet bankarstvo je usluga koja se najmanje koristi, tačnije tek oko 6% korisnika usluga Interneta u BiH.

*Ovi rezultati istraživanja govore da građani u Bosni i Hercegovini praktično ne koriste Internet u svrhu elektronske trgovine.* Znači u Bosni i Hercegovini postoji izuzetno velik kapacitet za razvoj elektronske trgovine, ali ovaj vid trgovine treba približiti građanima, dati im upute kako pristupiti i kupovati robu i/ili usluge putem elektronske trgovine i stvoriti povjerenje u plaćanje putem kreditnih kartica ne bojeći se da će se isto zloupotrijebiti u druge svrhe. Rezultati istraživanja pokazuju da uglavnom mlađa generacija je konzument Interneta, ali ona nije platežno sposobna da kupuje materijalna sredstva, dok kod starije populacije postoji problema u pristupu tehnologiji. Jedno ograničenje je i neophodnost potrošača da investiraju u računarsku opremu, te samo ako koriste računarsku opremu u druge svrhe istu mogu koristiti i u svrhu elektronske trgovine.

Perspektive razvoja elektronske trgovine u Bosni i Hercegovini mogli bi podjeliti u tri faze.

U prvoj fazi kompanije koriste svoje web stranice isključivo za davanje informacija o kompaniji i ponudi proizvoda i/ili usluga. Ova faza je zastupljena u Bosni i Hercegovini i malo je broj kompanija koje nemaju svoju prezentaciju na Internetu.

Drugu fazu obilježava proaktivniji pristup prema kome kompanije privlače klijente na svoje web stranice i pomoću prezentiranih informacija nastoje uticati na njihov proces odlučivanja o kupovini, dok prodaja i distribucija se odvijaju putem klasičnih prodajnih kanala.

U toj fazi kompanije počinju graditi bazu podataka o potencijalnim potrošačima koji se mogu prikupljati putem Interneta. I ovaj vid trgovine je zastupljen od strane kompanija u BH. U trećoj fazi kompanije primjenjuju rješenja za on-line transakcije, čime Internet postaje novi kanal prodaje. Ova faza razvoja je još u povoju i za nju treba da se steknu pretpostavke, obzirom da na nju utiče velik broj faktora kako zakonodavnog okvira, tako povećanja broja korisnika Interneta, povećanje znanja iz informaciono-komunikacionih tehnologija i naravno sticanje povjerenja u ovaj vid trgovine.

Istraživanje koje je proveo Vijayasarathy<sup>137</sup> pokazuje kako opipljivost proizvoda ima značajan uticaj na namjeru kupovanja putem Interneta te su potrošači skloniji kupnji neopipljivih proizvoda on-line.

Siegel<sup>138</sup> uvodi kategoriju digitalnih (elektroničkih) proizvoda koji se proizvode i distribuiraju elektronički te se odlazu u obliku digitalnog zapisa (npr. digitalizirana glazba i filmovi, e-knjige, softver). Internet je pogodan za prodaju digitalnih proizvoda, jer ih je moguće i distribuirati putem Interneta, što predstavlja znatno pogodniji način kupovine za potrošača u odnosu na klasične kanale. Isto tako, distribucija digitalnih proizvoda putem Interneta neusporedivo je brža i jeftinija od ostalih oblika distribucije. Ovaj vid elektronske trgovine donekle je zastupljen u Bosni i Hercegovini. Pogotovo je zastupljena prodaja knjiga istina ne u digitalnom obliku, a iste se distribuiraju putem pošte<sup>139</sup>.

Kao specifična mogućnost elektronske trgovine je i prodaja usluga. Zbog njihovih specifičnih obilježja, usluge u elektroničkom okruženju moguće je podijeliti u tri skupine. Prvu skupinu čine tradicionalne usluge koje uglavnom nije moguće pružati putem Interneta (npr. zdravstvene ili frizerske usluge) zbog visokog stupnja interakcije između pružaoca i korisnika. Ipak, neki elementi takvih usluga mogu se pružati na ovaj način (npr. korisnik može rezervirati termin kod liječnika). Drugu skupinu čine usluge koje je moguće u znatno većoj mjeri premjestiti u elektroničko okruženje (npr. internetsko bankarstvo). Ova vrsta usluge je uglavnom zastupljena u svim bankama u Bosni i Hercegovini i omogućena je kako pravnim tako i fizičkim licima. Internet je omogućio nastajanje potpuno novih usluga. Najbolji primjer za to su usluge zakupa prostora na Internetu za potrebe postavljanja web stranica kompanija, koja se kupuje i ostvaruje u cijelosti u elektroničkom okruženju.

Trgovinski sektor u BiH se ne može uspješno razvijati i biti prisutan na globalnom tržištu bez savremenih rješenja iz oblasti elektronske trgovine i poslovanja. Neophodno je obezbjediti kompatibilnost sa svjetskim standardima. Ovaj prioritet doprinosi povećanju poslovanja kroz lakše i brže poslovne transakcije. Potrebno je djelovati u pravcu povećanja kvaliteta i nivoa sigurnosti u eCommerce i olakšavanje zakonskih i poslovnih transakcija upotrebatom ICT-a<sup>140</sup>

---

<sup>137</sup> Vijayasarathy, L. R.: "Product characteristics and Internet shopping intentions", *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 12, No. 5, 2002., str. 422

<sup>138</sup> Siegel, C.: *Internet Marketing: Foundations and Applications*, Houghton Mifflin Company, 2004., str. 81 i 218

<sup>139</sup> Primjer: <http://www.knjiga.ba/>, <http://www.interliber.com/>, <http://knjizara.ekupnja.com/> i sl.

<sup>140</sup> Incijalna Strateška Istraživačka Agenda za BiH: "ICT Istraživački prioriteti za BiH, 2007-2013", <http://www.score-project.eu/>, pristup: 18.05.2009.

## **5. Rezultati i nalazi istraživanja**

Razultati istraživanja koji se sastoje od sekundarnih podataka pokazuju da u Bosni i Hercegovini imamo razvijenu infomaciono-komunikacionu strukturu, da ima velik broj davalaca usluga Interneta i velik broj korisnika Interneta, a i da statističke rezultate sigurno možemo povećati za 20% imajući u vidu da jedan broj korisnika Internet koristi osim sa radnog mjesta i kuće i sa fakulteta, škola, Internet klubova i drugih lokacija.

Informatika kao predmet je uvedena u osnovno, srednje i visoko obrazovanje tako da je sve veći broj populacije koji rad sa računarom, informaciono-komunikacionim uređajima prihvata kao realnost savremenog načina života, te tehnologija za njih ne predstavlja barijeru da prihvate nove oblike komuniciranja između prodavača i kupaca te elektronsku trgovinu kao jedan od načina međusobne razmjene dobara i usluga. Engleski jezik je postao predmet koji se izučava od osnovnog obrazovanja, tako da neće postojati ni jezička barijera.

Interesovanje za razvoj elektronske trgovine pokazao je veliki broj kompanija i korisnika. Iako u svijetu elektronska trgovina bilježi pozitivan rast, stanje u Bosni i Hercegovini nije na zadovoljavajućem nivou. Perspektive razvoja elektronske trgovine zavise ne samo od informaciono-komunikacione infrastrukture nego i od niza zakonskih propisa koje regulišu ovu oblast, te od razvijenosti bankarskog sistema i spremnosti da pruži podršku razvoja sistema plaćanja ovog vira trgovine.

Ciljana skupina za ovaj vid trgovine moraju biti mlađi i obrazovani ljudi koji znajući da korištenjem ovog vira trgovine smanjuju troškove nabavke i troškove koji se javljaju u lancu od proizvođača do potrošača u nizu posrednika od kojih svako za sebe ugradi jedan procenat povećanja nabavne cijene.

Također, elektronska trgovina ima globalni karakter i izlaskom na Internet trgovci su u prilici da svoju robu ponude na globalnom tržištu i da iskoriste potencijal globalnog tržišta a s druge strane kupci imaju šansu da proizvod i/ili uslužu koji žele da nabave usporede od više dobavljača i da se opredjele za najpovoljnijeg.

U vremenu u kojem se nalazimo elektronsku trgovinu ne treba smatrati kao konkureniju klasičnoj trgovini već kao povećanje konkurenčke prednosti u odnosu na druge, obzirom da ona ne isključuje mogućnost kombinovanja ovog oblika trgovine sa tradicionalnim prodavnicama. Osim toga, razvoj elektronske trgovine na osnovama savremenog poslovnog komuniciranja preko Interneta, pospješuje razvoj globalnih kompanija i doprinosi bržoj globalizaciji svjetske trgovine.

## **6. Zaključak**

Internet je postao osnova savremenog poslovnog komuniciranja u međunarodnim razmjerama, na čijim osnovama se razvija elektronski marketing i elektronska trgovina, dajući mogućnost kompanijama da prezentiraju proizvode i usluge na globalnom nivou.

Trgovina preko Interneta je još neznatna, ali je zabilježila veliki uspon prodaje tokom zadnjih godina. Procjene za godine koje dolaze su pozitivne, posebno za trgovinu između preduzeća (B2B).

Oblici elektronske trgovine se svakodnevno razvijaju a jedna od najnovijih vidova je mobilna trgovina koja omogućava kupcima da kupuju robu ili naručuju usluge u bilo kom vremenskom trenutku i sa bilo koje lokacije koristeći se mobilnom komunikacionom mrežom.

Za razvoj elektronske trgovine u Bosni i Hercegovini neophodno je da se država aktivnije uključi u implementaciju elektronske razmjene podataka EDI i EDIFACT standarda, kao osnove elektronske trgovine u domaćoj privredi i da pomogne preduzećima u razvoju ove vrste trgovine.

Osim toga, država Bosna i Hercegovina mora i dalje raditi na harmonizaciji propisa i standarda sa međunarodnim standardima, s obzirom da elektronska trgovina zahvata internacionalne razmjere.

Elektronska trgovina također sa sobom nosi i mnogo rizika, obično vezanih za mogućnost raznih zloupotreba, poput raznovrsnih marketinških ponuda, web sajtova za provjere bankovnih računa, ponuda za ulazak u dobar biznis, kao i kompjuterski kriminal koji ne da ozbiljno prijeti u Bosni i Hercegovini nego i svim državama, te u tom smislu mora se voditi zajednička borba protiv kompjuterskog kriminala i svih drugih rizika koji se pojavljuju u razvoju elektronske trgovine i uopće elektronskog poslovanja.

Sa aspekta konzumenata ovog vida trgovine Bosna i Hercegovina raspolaže velikim kapacitetom kako pružalaca Internet usluga, tako i brojem korisnika Interneta. Internet je zastupljen kako u urbanim tako i u ruralnim krajevima. Mladi i obrazovani ljudi su najveći potencijalni korisnici kupovine putem elektronske trgovine.

Na kraju, možemo zaključiti da razvoj nove institucije trgovine - elektronske trgovine daje mogućnosti za nove konkurentske podsticaje, kao i mogućnost kombinovanja ovog oblika trgovine sa tradicionalnim prodavnicama. Osim toga, razvoj elektronske trgovine na osnovama savremenog poslovnog komuniciranja preko Interneta, pospješuje razvoj globalnih kompanija i doprinosi bržoj globalizaciji svjetske trgovine.

## **Literatura**

1. Eurostat, European Communities (2001), "Distributive Trades in Europe".
2. Internet World Stats, <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm>, pristup 21. 03. 2009.
3. Ishak, M. (2007), *Tranzicija trgovine u BiH*, Univerzitet u Zenici, Zenica.
4. Jobber D.(2006), *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd.
5. Regulatorna Agencija za komunikacije BiH,  
<http://www.rak.ba/b5/depts/observ/default.aspx?cid=4848>, pristup 21. 03. 2009.
6. Siegel, C.(2004), *Internet Marketing: Foundations and Applications*, Houghton Mifflin Company, str. 81 i 218.
7. Sreten, Č. i Predrag, I. (2002), *Inovacije u trgovinskom menadžmentu*, Ekonomski fakultet, Niš.
8. Stipe, L. i dr.(1998), *Trgovina – teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd.

9. Top 200 Global Retailers 2004 - Economic & Social Indicators, January 2004, page 31,  
<http://www.stores.org>, pristup, 20. 05. 2006.
10. Top Consumer Electronics Retailers in Europe Turnover in Europe 2007 in Billion €,  
<http://www.retailindex.com/HomeSearch/RetailinEuropeDatabaseEnglish/ConsumerElectronicsRetailersinEurope.aspx>, pristup, 14.03. 2009.
11. U.S. Census Bureau: 2005 E-Commerce Multisector Data Tables,  
<http://www.census.gov/eos/www/2005/2005finaltables.pdf> & Retail E-Commerce Sales,  
<http://www.census.gov/mrts/www/data/html/08Q4.html>, pristup 16.03.2009.
12. U.S. Census Bureau: Project Online Retail Sales 2007 to 2012,  
<http://www.census.gov/compendia/statab/tables/09s1015.pdf> Pristup 16.03.2009.
13. UNCTAD – United Nations Conference On Trade And Development,  
<http://www.unctad.org/Templates/Startpage.asp?intItemID=2068&lang=1> , pristup: 18.05.2009.
14. Vijayasarathy, L. R.(2002), "Product characteristics and Internet shopping intentions", Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 12, No. 5, str. 422.

# EFEKTI KULTUROLOŠKIH SPECIFIČNOSTI NA KREIRANJE PROGRAMA MEĐUNARODNOG MARKETINGA

**Poljić, Momčilo**  
Ekonomski fakultet u Brčkom

## SAŽETAK

Kultura ima snažan uticaj na percepciju, okvire ponašanja i životni stil potrošača. Svaki od nevedenih elemenata u velikoj mjeri oblikuje preferencije potrošača od kojih, pak, zavisi njegova odluka o kupovini određenog proizvoda. Da bi marketing miks predviđen planom za određeno tržište dao pozitivne rezultate, on ne smije da bude u sukobu sa tradicijom koja vlada u dатој sredini. Kada se u međunarodnom marketingu kaže da se preduzeće prilagodilo jednom tržištu, to znači da je uvelo modifikacije u marketing miks, a to opet znači ili da je uvidjelo potrebu za promjenama na samom prozvodu, ili da je u potrazi za novim načinom distribucije, ili možda razmatra neku novu promocionu strategiju.

**Key Words:** inostrana sredina, kultura, marketing program, životni stil

## 1. Uvod

Kultura je više značan pojam, pa zato ne iznenađuje činjenica da je koncept kulture često praćen brojnim različitim definicijama. Jedna od osnovnih definicija kaže da je kultura skup tradicionalnih vjerovanja i vrijednosti koje se prenose i dijele u okvirima datog društva. Kultura može da predstavlja i sveukupni način života i model razmišljanja koji se prenosi sa generacije na generaciju. Riječ kultura ima različita značenja za različite ljude, zato što koncept kulture uključuje brojne norme, vrijednosti, običaje, umjetnost i mnoge druge elemente. Kultura sadrži eksplisitne i implicitne obrasce ponašanja koji se usvajaju i prenose putem simbola. Nju sačinjavaju različiti oblici dostignuća grupa ljudi, uključujući i oličenje kulture u rukotvorinama. Esencijalno jezgro kulture sadrži tradicionalne ideje i, naročito, pripadajuće vrijednosti. Sistem kulture može u jednu ruku da bude smatran proizvodom djelovanja, a u drugu ruku, suprotno tome, može biti shvaćen kao uticaj na naredno djelovanje.

## 2. Osnovna obilježja kulture

Kultura je u velikoj mjeri propisana. Ona određuje koji su to načini ponašanja prihvativi u društvu. Kultura osigurava i smjernice za donošenje odluka, što je naročito bitno za

oblast poslovanja i sam međunarodni marketing. Na primjer, princip uživanja u pregovaranju je mnogo važniji u istočnoazijskim kulturama nego u sjevernoameričkoj kulturi. Kao što potvrđuje studije, vjerovatnije je da će donosioci odluka iz Hong Konga duže pregovarati i nagađati se, nego njihove kolege iz Amerike. Propisi kao jedna od karakteristika kulture pojednostavljaju potrošaču proces donošenja odluke limitirajući mogućnost izbora proizvoda samo na one koji su društveno prihvatljivi. Isto ovo obilježje stvara probleme za one proizvode koji nisu u skladu sa potrošačevim vjerovanjima proisteklim iz njegove kulture. Na primjer, konzumiranje cigareta je nekada bilo društveno prihvatljivo ponašanje, ali u zadnje vrijeme postaje sve više nepoželjno u društvenom, ali i u zdravstvenom smislu.

Jedno od obilježja kulture jeste i to da je dijeli članovi jednog društva. Kultura treba da bude bazirana na interakciji i stvaranju u jednom društvu. Ona ne može da postoji sama za sebe. Ona mora da bude dijeljena među članovima društva, djelujući u pravcu ojačavanja definisane i propisane prirode kulture. Na primjer, jedno vrijeme su roditelji u Kini željeli i smatrali da je mnogo ljepše da njihova ženska djeca imaju mala stopala. Velika stopala, koja su se smatrala karakteristikom zemljoradnika i pripadnika niže klase u društvu, bila su prezirana. Roditeljima nije bilo važno što su njihove kćerke kada odrastu imale teškoće pri hodanju zbog nerazvijenih stopala.

Izuzetno važna funkcija kulture jeste da ona olakšava komunikaciju. Obično je kultura ta koja nameće određene zajedničke načine razmišljanja i osjećanja kod ljudi. Tako, u okvirima date grupe, kultura olakšava ljudima da komuniciraju jedni s drugima. Međutim, kultura može ometati sporazumijevanje među različitim grupama uslijed nedostatka zajedničkih kulturnih vrijednosti. To je jedan od razloga zašto preduzeća koja koriste standardizovano oglašavanje mogu imati poteškoće u prenošenju poruke potrošačima iz stranih zemalja.

Fundamentalna karakteristika kulture je i da je ona nešto što se uči. Dakle, kultura nije genetski naslijeđena, nego mora biti naučena i usvojena. Socijalizacija ili inkulturalizacija se ostvaruje tako što pojedinac apsorbuje ili uči kulturu u čijim okvirima je odgajan. Suprotno tome, ako pojedinac izučava kulturu društva u kojem nije odrastao, radi se o procesu akulturalizacije. Sposobnost usvajanja jedne kulture imaju oni ljudi koji su u stanju da apsorbuju nove pravce u kulturi. Azijske zemlje su prigovarale, nekada veoma ogorčeno, zato što su njihove kulture zaražene rok muzikom i zapadnjačkim seksualnim i drugim društvenim slobodama. Ove zemlje inostrane elemente smatraju nepoželjnim i štetnim za njihovu kulturu. Tako je Južna Koreja bila neuspješna u pokušaju da službeno zabrani rok muziku, isto kao i bivši Sovjetski Savez.

Kultura je subjektivna. Ljudi koji su dio različitih kultura često imaju različite predstave u vezi istog predmeta. Ono što je prihvatljivo u jednoj kulturi, ne mora da bude prihvaćeno u nekoj drugoj. Uzimajući to u obzir, možemo reći da je kultura i jedinstvena, samovoljna i neobuzdana. U tom pogledu, ista pojava koja se javlja u različitim kulturama može da bude objašnjena na potpuno drugačije načine. U mnogim zemljama je uobičajeno da porodica mladoženje ponudi miraz nevjestinoj porodici, ili da bi se osigurala budućnost nevjeste ili kao naknada njenoj porodici zato što su je odgajali. U Indiji se primjenjuje

potpuno drugačiji skup kulturnih pravila. Tamo se žena smatra teretom i za njenu porodicu i za njenog budućeg supruga. Zato, kada se udaje, njena porodica mora ponuditi miraz mladoženji. Neki ljudi su toliko nezadovoljni onim što vide, zbog čega, ako je miraz po njihovom mišljenju neadekvatan, spaljuju svoje nove supruge. Ovakvi muževi i rodbina sa mladoženjine strane, koji su bili razdraženi malim mirazom, ubili su skoro 7000 žena tokom 2001. godine. Iako je Indija još 1961. godine stavila van zakona plaćanja na ime miraza, ove prakse se i dalje pridržavaju mnogi Hindusi koji mogu postavljati zahtjeve i prije i poslije sklapanja braka. Danas moderne porodice daruju miraze kao poklon novovjenčanima. Interesantno je da prema anketama sprovedenim 4 decenije ranije, skoro dvije trećine indijskih zajednica izjavilo da lokalni običaj zahtijeva da mladoženja plati porodici buduće supruge.

Kultura je trajna. Pošto je kultura zajednička i prenosi se sa generacije na generaciju, relativno je stabilna i smatra se permanentnom. Obično se kaže da se stare navike teško mijenjaju. Ljudi pokušavaju da očuvaju sopstveno kulturno naslijeđe uprkos konstantnim promjenama u svijetu. To objašnjava zašto Indija i Kina imaju problema sa prenaseljenošću i poteškoće sa populacionom politikom i kontrolom rađanja. Kinezi veliku porodicu vide kao blagoslov i polaze od toga da će se djeca brinuti o roditeljima kada oni ostare. Oni takođe imaju izraženu želju za sinovima, koji bi tako očuvali porodično ime. Sadašnja kineska vlada je propisala jedno dijete po porodici što je rezultovalo velikom smrtnošću prvorodenih kćerki. Sumnja se da roditelji ubijaju svoje ženske potomke kako bi nadmudrili normu. Oni žele da imaju mogućnost da imaju drugo dijete, nadajući se da će to biti sin.

Kultura je zbirna, kumulativna. Bazirana je na stotinama ili čak hiljadama godina akumuliranim različitim okolnostima. Svaka generacija pridodaje kulturi nešto što je isključivo njenog, prije nego što kulturno naslijeđe prenese na sljedeću generaciju. Stoga, kultura teži da postane jedna široka, vanvremenska oblast, koje se vremenom proširuje i neprekidno uključuje nove ideje koje postaju njeni sastavnici dijelovi. Naravno, neke od zastarjelih ideja se tokom samog procesa odbacuju.

Kultura je dinamična. Iako se jedna kultura prenosi sa koljena na koljeno, ne treba pretpostaviti da je kultura statična i imuna na promjene. Teško da je to stvarno i moguće. Kultura se konstantno mijenja, prilagođavajući se novim okolnostima i novim saznanjima. Dinamična priroda kulture može dovesti do toga da neki proizvodi zastare, dok sa druge strane može uvesti i novine u navike pri kupovini. Ukus Japanaca se, na primjer, mijenja od ishrane bazirane na ribi i riži prema hrani kao što je meso i mlijecni proizvodi. U ovom smislu u Singapuru je bilo ilegalno da posjetiocu muzičkih koncerata plešu ili stoje za vrijeme samog performansa. Vlasti su prvo jedva tolerisale plesanje u publici i to samo ako nije bilo nasilno i uvredljivo. Tek 2003. godine vlasti su konačno proglašile da je plesanje u barovima zakonito, dozvoljavajući posjetiocima da pleše na podiju. Razlog za promjenu stava po ovom pitanju vezan je za želju da se ljudi u Singapuru transformišu u inovatore i preduzetnike, a sve u cilju postizanja globalne konkurentnosti. To je potvrdio i premijer Goh Chok Tong: „Ako želimo da naši ljudi češće donose odluke samostalno, ... moramo im dozvoliti da preuzmu određen rizik i da dožive malo uzbuđenja.“

### **3. Uticaj kulture na potrošnju**

Model potrošnje, životni stil i prioritetne potrebe su elementi koje diktira kultura. Ona određuje način na koji ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe. Hindusi i neki Kinezi uopšte ne konzumiraju govedinu, zato što vjeruju da nije prikladno jesti stoku koja je radila na farmama i tako pomagala da se obezbijedi hrana kao što su riža i povrće. Godišnja potrošnja goveđeg mesa po glavi stanovnika u Japanu porasla je na 11 funti (oko 5 kg), što je i dalje mali iznos u odnosu na 100 funti (oko 45 kg) koliko se troši po glavi stanovnika u SAD i Argentini.

Navike u ishrani mnogih naroda čine se egzotičnim ljudima sa Zapada. Kinezi jedu hranu kao što su recimo riblje iznutrice ili supa zvanu „ptičije gnijezdo“, a koja se priprema od ptičjih ispljuvaka. Japanci jedu nekuvane morske plodove, a Iračani sušene, usoljene skakavce kao zakusku uz piće. Iako se takve navike u ishrani možda čine odbojnim ljudima sa Zapada, potrošačke navike na Zapadu su isto tako čudne strancima. Francuzi jedu puževe, Amerikanci i Evropljani koriste pčelinji med i plavi sir ili Roquefort preliv za salatu, koji se pravi od tvrdog sira sa plavičastom budi. Nijedno društvo nema monopol nad neobičnim navikama u ishrani kada se uporedi sa drugim društvima u svijetu.

Kultura utiče ne samo na to što će biti konzumirano, nego ima uticaj i na to šta ne bi trebalo da se kupuje. Jevreji nalažu upotrebu košer ili „čiste“ hrane. Pravila košera vezana za hranu zabranjuju pripremanje svinjetine ili školjki, a osim toga nije dozvoljeno miješanje mlijecnih i mesnih proizvoda. Coca Cola je proglašena košer proizvodom 1935. godine.

Slično Jevrejima, ni muslimani ne jedu svinjetinu. Pored toga uz hranu se ne može piti alkohol niti se smiju koristiti tzv. „nehalal“ proizvodi životinjskog porijekla (npr. masnoća). Muslimani ne konzumiraju piletinu ako nije halal piletina. Oni takođe ne puše niti koriste alkoholna pića, što je pravilo koje poštuju i neki dosljedni protestanti. Iako ova ograničenja postoje u islamskim zemljama, stvarno stanje na tržištu nije u potpunosti bez tržišnih mogućnosti i šansi. Marketing izazov je kreiranje proizvoda koji u potpunosti odgovaraju potrebama tačno određene kulture. Moussy, bezalkoholno pivo iz Švajcarske, je proizvod koji se pokazao kao sposoban da prevaziđe vjerske restrikcije u pogledu konzumiranja alkoholnih pića. U skladu sa islamskim vjerskim običajima koji zabranjuju alkohol, Moussy je postao toliko uspešan u Saudijskoj Arabiji da se jedna polovina proizvedene količine, od ukupne namijene cjelokupnom svjetskom tržištu, prodaje upravo u toj zemlji. I drugi međunarodni proizvođači piva su takođe uspjeli da osvoje lukrativna tržišta Srednjeg istoka promovišući napiske od slada, koji su slični pivu, ali ne sadrže alkohol.

### **4. Uticaj kulture na način razmišljanja**

Kao što su potrošačke navike, tako je i način razmišljanja pod velikim uticajem kulture. Kada pojedinac posjećuje neku zemlju, zaista je nemoguće da kulturu te zemlje posmatra bez pozivanja, možda i nesvesnog, na svoje lične kulturne vrijednosti. Ovaj

fenomen je poznat kao Self-Reference-Criterion (SRC) ili kriterijum ličnog sistema vrijednosti. Zbog SRC efekta, pojedinac nastoji da ostane povezan sa sopstvenim kulturnim prepostavkama. Zato je važno da pojedinac shvati kako percipiranje stranih događaja može da bude poremećeno i zbumujuće zbog SRC efekta.

Odnos prema životinjama može dobro ilustrovati SRC uticaj na proces razmišljanja. Amerikanci i Evropljani obično tretiraju pse kao članove porodice, ponašajući se prema njima pažljivo i sa dosta ljubavi, pa čak i dopuštajući psima da spavaju u njihovim krevetima. Arapi, s druge strane, pse smatraju prljavim životinjama. U nekim dijelovima Dalekog Istoka ide se čak toliko daleko da se kuvaju i jedu psi, što je potrošačka navika koju Amerikanci smatraju odbojnom i običaj koji poreda sa kanibalizmom. Nasuprot tome, Hindusi poštuju goveda i ne razumiju kako ljudi sa Zapada mogu jesti govedinu.

Kako bi istražio fenomene u nekoj drugoj zemlji, istraživač ili marketing menadžer mora pokušati da eliminiše SRC efekat. Prisustvo SRC efekta, ukoliko se ne kontroliše, može dovesti do neadekvatnih rezultata studije istraživanja, koji u tom slučaju neće odražavati pravo stanje. James A. Lee sugerira da se koristi pristup od više koraka kako bi se otklonio ometajući uticaj SRC-a:

- Prvo, problem bi trebao da bude definisan pomoću pojnova karakterističnih za kulturu matične zemlje iz koje istraživač dolazi.
- Drugo, isti problem se definiše ponovo, s tim što se definiše u skladu sa kulturnim normama zemlje domaćina.
- Treće, vrši se komparacija datih kultura.
- Četvrto, svaka uočena razlika među kulturama koja ukazuje na postojanje SRC uticaja, zahtijeva ponovno razmatranje problema nakon što se uočeni SRC odstrani.

Suština ovog pristupa je u tome što prisiljava menadžera, odnosno istraživača, da bude objektivan prilikom evaluacije prepostavki. To primorava marketing menadžere da preispituju mogućnost primjene polaznih prepostavki u uslovima neke druge kulture. Ukoliko je svjestan ovog uticaja, menadžer može da izoluje SRC i učini mogućim redefinisanje problema sa neutralne tačke gledišta. Svi jest o ovom nepovoljnem uticaju može pomoći pojedincu da sa više osjećaja razmišlja na način koji je u skladu sa kulturom zemlje domaćina. Krajnji rezultat bi trebao da bude taj da menadžer razmišlja internacionalno, a ne na način koji je karakterističan samo za njegovu maternju kulturu.

Svi jest o postojanju i uticaju SRC efekta je dragocjena, jer takva svjesnost može pomoći menadžerima da sprječe prenošenje ličnih kulturnih normi šire, odnosno na inostrana tržišta. Ova svjesnost treba da učini menadžera više orijentisanim ka potrošaču, a i marketing strategija razvijena na realnim prepostavkama više će odražavati stvarne potrebe tržišta. Marketing za osiguranje od požara može poslužiti kao primjer pomoću koga se objašnjava ova ideja. Za američke potrošače kupovina osiguranja od požara je razuman i praktičan postupak, ali brazilske potrošače je teško ohrabriti da kupe tu vrstu osiguranja i to zbog sujevjerja. Mnogi potrošači u Brazilu vjeruju da kupovina osiguranja od požara, može ne neki način da izazove pojavu požara. Zbog toga oni ne žele uopšte

da razmišljaju o takvom događaju, pa zato i izbjegavaju razgovor i kupovinu osiguranja od požara.

## **5. Uticaj kulture na proces komunikacije**

Zemlje se mogu klasifikovati prema kulturnom kontekstu, u zavisnosti od toga da li je on širok ili precizan. Osnovna razlika između ova dva tipa kulturnog konteksta je u načinu povezivanja ponašanja, percepcije i verbalne komunikacije. Ova klasifikacija omogućava razumijevanje različitih kulturnih orijentacija i objašnjava na koji način je komunikacija sprovedena i shvaćena. Sjeverna Amerika i Sjeverna Evropa (Njemačka, Švajcarska i skandinavske zemlje) su primjeri zemalja sa preciznim kontekstom kulture. Kod ovakvih društava poruke su izričite i jasne u smislu da su stvarno korištene riječi upotrijebljene da bi prenijele najvažnije informacije u komunikaciji. Riječi i njihova značenja su nezavisni subjekti koji mogu da budu izdvojeni iz konteksta u kojem se pojavljuju. Važno je šta je rečeno, a ne na koji način, niti kakvo je bilo okruženje u kome je nešto izgovoreno.

Japan, Francuska, Španija, Italija, Azija, Afrika i narodi u središnjoj i istočnoj Arabiji, spadaju u grupu zemalja sa širokim konceptom kulture. U takvim kulturama, komunikacija može biti indirektna, a način izražavanja prilikom prenošenja poruke može da ima krucijalni značaj. Pošto riječi ne prenose kompletну informaciju, mnogo toga je sadržano u neverbalnom dijelu procesa komunikacije. Kontekst komunikacije je širok zato što uključuje dosta dodatnih informacija kao što su vrijednosti u koje vjeruje pošiljalac poruke, njegova pozicija, iskustvo i pripadnost određenom društvu. Kao takva, poruka se ne može razumjeti bez odgovarajućeg konteksta. Okruženje pojedinca (fizički položaj i društvene okolnosti) određuje šta on govori i na koji način će ga razumjeti drugi. Ovaj vid komunikacije naglašava karakter pojedinca, a riječi, kao determinante integriteta pojedinca, omogućavaju poslovnim ljudima da se sporazumiju i dogovore bez detaljne i opširne pravne papirologije.

Pored toga moguće je da postoje različiti subkonteksti u okviru šireg konteksta jedne kulture. Na primjer, SAD je kultura sa preciznim kontekstom koja se sastoji od nekoliko subkultura koje djeluju unutar okvira mnogo višeg konteksta. U tu svrhu, komunikaciona strategija zahtijeva odgovarajuće prilagođavanje ako se želi da ona bude efektivna.

Zajednički metod korišten od strane američkih oglašivača ili advertajzera je prezentovanje reklamne poruke u vidu slikovitog predavanja. Sa ovom Low-Context metodom, o proizvodu se govori uz odsustvo njegovog prirodnog okruženja. Takva poruka se ne bi mogla lako razumjeti u High-Context kulturama zato što izostavlja dopunske i neverbalne detalje koji su od esencijalne važnosti.

Hall smatra da se kulture razlikuju i po tome na koji način se odvija procesiranje informacija. Neke kulture koriste informacije direktno i linearno, pa se zbog toga nazivaju monohroničnim. Grafikoni, preglednost, preciznost i vremenska usmjerenošć na jednu stvar ili aktivnost su indikatori za takve kulture. Kako god, biti monohroničan je pitanje mijere. Lako su Nijemci, Švajcarci i Amerikanci pripadnici monohroničnih kultura,

Amerikanci su uopšteno govoreći više monohronični nego većina ostalih društava, a njihov brzi tempo i zahtjev za trenutnim odgovorima često se vide kao pritisak i nestrpljenje.

Druge kulture su relativno polihronične u tom smislu da ljudi rade na nekoliko strana istovremeno umjesto da nastoje ostvariti jedan po jedan zadatak. Japanska i španska kultura su dobri primjeri za polihroničnu kulturu. Japance često pogrešno razumiju. Sa Zapada se često žale da Japanci ne daju dobrovoljno detaljne informacije. Stvar je u tome što Japanci ne žele da budu previše neposredni, odnosno da govore direktno, kako ne bi bili shvaćeni kao neosjetljivi i uvredljivi. Japancima takođe nije ugodno kada treba odmah preći na važna pitanja koja se tiču posla prije nego što se zbljiže sa drugom stronom sa kojom posluju. Za njih je prenaglo ozbiljno raspravljati o poslovnim pitanjima bez prethodno zasnovanog ličnog odnosa. Nadalje, američki poslovni ljudi smatraju greškom to što Japanci ne uspostavljaju kontakt očima. Za njih je to znak nepristojnosti. Nasuprot njima Japanci ne žele jedni drugima da gledaju u oči zato što taj vid kontakta vide kao čin suprostavljanja i agresivnosti.

Kulturološki kontekst i način na koji se odvija proces prenošenja informacija mogu se kombinovati kako bi se došlo do preciznog opisa kako se odvija proces komunikacije u svakoj pojedinačnoj zemlji. Njemačka je, na primjer, monohronična i Low-Context kultura. U poređenju s njom, Francuska je polihronična i High-Context kultura. Low-Context Nijemac može uvrijediti High-Context francuskog sagovornika dajući mu previše informacija o tome što je njemu već poznato. Isto tako Low-Context Nijemac može se uzneniriti ako osjeti da ne dobija dovoljno detalja od High-Context Francuza.

## **6. Univerzalije u kulturi**

Greška je posmatrati univerzalije u kulturi kao rezultate tendencije da se prevaziđu kulturne različitosti. Sva ljudska bića, nezavisno od toga kojoj rasi ili religiji pripadaju imaju slične bazične potrebe. Iz tog razloga logično je očekivati da određene kulturne crte prelaze nacionalne granice. Na primjer, svuda u svijetu ljudi gaje ljubav prema muzici i imaju potrebu da se zabave. Neke od univerzalija u kulturi koje je otkrio Murdock su: sportovi, ukraši za tijelo, kalendar, kuvanje, udvaranje, ples, tumačenje snova, obrazovanje, zabrane u ishrani, pravila o nasljeđivanju, humor, srodničke grupe, statusne razlike i sujevjerje.

Zbog jedinstvenosti osnovnih želja i potreba, neki proizvodi se mogu prodavati i u drugim zemljama uz minimalne modifikacije. Na primjer, potreba ljudi da se zabave je prirodna za sve ljude bez obzira gdje žive. Iz tog razloga video igre su prihvачene svuda. Slično tome, kultura nije prepreka za kompjuterske programe koji se koriste u projektovanju i za potrebe sprovođenja raznih naučnih programa koji često upotrebljavaju šematske prikaze i mnogo toga drugog prije nego riječi.

Potrebno je naglasiti da zajedničke vrijednosti ne znače uvijek i zajedničko ili identično ponašanje. Način na koji se ispoljavaju univerzalije u kulturi i dalje varira među zemljama.

Muzika je jedna od tih univerzalija, ali to ne znači da je ista vrsta muzike prihvatljiva bilo gdje. Pošto muzički ukusi nisu jednoobrazni na međunarodnom nivou, tipovi muzike sa kojima se nastupa na tržištu moraju da budu raznovrsni kako bi se privukli potrošači različitih zemalja. Slično tome, svi ljudi se dive ljepoti, ali definicije ljepote u velikoj mjeri variraju među kulturama. Ljepota nije jednodimenzionalni koncept. U stvari današnje definicije kulture su multidimenzionalne. Postoje različite kategorije ljepote: klasična, ženstvena, senzualna, egzotična, ljudka, ljepota djevojke iz susjedstva, seks i trend ljepota.

Idealna ljepota može da bude i univerzalna i divergentna. Mnoge žene azijskog i španskog porijekla, nastoje izmijeniti svoja lica kako bi izgledala više bijela. Smatra se da su pripadnici manjina u potrazi za kozmetičkim preparatima i terapijama zato što žele da se oslobole etničkih oznaka. U Vijetnamu, kao i u drugim azijskim zemljama, žene dovode u vezu ljepotu i bjelinu. Kao rezultat toga, u ime ljepote, milioni žena iz Vijetnama pribjegavaju korištenju rukavica, maski i drugih stvari kako bi prekrile baš svaki centimetar svog tijela i tako se zaštitile od sunca. S druge strane, muškarci u Vijetnamu nemaju tu vrstu opsesije.

U Nigeriji i mnogim drugim zemljama u Africi, gojaznost je ideal ljepote žene. Začuđujuće je da žene uzimaju steroide kako bi dobile na težini ili pilule kako bi povećale apetit. Neke od njih konzumiraju hranu ili vitamine namijenjene životinjama. Tablete za deblijanje i životinjska hrana pripadaju grupi proizvoda koji se najviše prodaju u tom dijelu svijeta. Udata žena ne želi da bude mršava, zato što drugi ljudi mogu pomisliti da se suprug o njoj ne brine dovoljno ili da ju je možda napustio. Dok je afrički koncept ljepote u suprotnosti sa zapadnim, motivacija je identična: želja žena jedna se svidi muškarcima.

Neke kulturne vrijednosti ostaju nepromijenjene bez obzira na vrijeme. Ako se radi o proizvodima koji su usmjereni ka bazičnim, opštим vrijednostima, a koji su uz to i istinski uspješni, ne treba ih mijenjati uprkos tome što se okruženje mijenja. To je slučaj sa izvanrednim uspjehom magazina Reader's Digest koji traje više od 75 godina. Uprkos snažnim promjenama u načinu života i ukusima u kulturama širom svijeta, Reader's Digest, koji je osnovan 1922. godine, sačuvao je laskavu i ne toliko intelektualnu izdavačku formulu. Ovaj časopis nastavlja da govori ljudima da je smijeh najbolji lijek i da je svijet, iako ne savršeno, ipak dobro mjesto. Magazin obezbjeđuje svojim čitaocima priče koje uzdižu duh. Ove kulturnoške crte su takođe posve univerzalne, što dokazuje činjenica da oko 100 miliona ljudi čita čak 48 izdanja ovog časopisa na 19 jezika. Uspjeh navedenog časopisa treba da podsjeti marketare da, iako se kulturne vrijednosti konstantno mijenjaju, postoje i bazične ili osnovne vrijednosti koje su univerzalne i konstantne. Za neke proizvode tržište će uvijek postojati kao održiva alternativa u svijetu koji se brzo mijenja.

## **7. Zaključak**

Kulturne univerzalije kada i postoje, ne bi smjele da budu interpretirane u smislu da su dvije kulture veoma slične. Često se dešava da ono što na prvi pogled izgleda kao

sličnost između dvije ili više kultura, ipak nije tako. Radi se o iluziji. Iz tog razloga marketar mora zauzeti protivan stav prema ideji da se neko tržište uzme, bez preispitivanja, zdravo za gotovo. Za mnoge Amerikance, Kanada je jednostavno sjeverni produžetak SAD, dok ta ideja vrijeđa većinu Kanadana, koji istrajno pružaju otpor kulturnoj apsorpciji od strane SAD.

Uočene kulturne razlike, stvarne ili zamišljene, objašnjavaju ne samo zašto su određeni američki proizvodi bili neuspješni u Kanadi, nego i to zašto su neki od kanadskih proizvoda loše prošli na tržištu Sjedinjenih Američkih Država. Ponavljanje promocione kampanje za prodaju električnih čajnika, neophodnih i obaveznih predmeta u životu jednog Kanadanina, doživjeli su potpuni neuspjeh na američkom tržištu. Slično tome, vegemite, je proizvod koji se može smatrati australijskim nacionalnim jelom. Ovaj produkt se konzumira u 90% australijskih domova. Uprkos toj činjenici vegemite, kao crni namaz od kvasca, nikada nije našao svoj put do jelovnika američkog potrošača.

## **Literatura**

- 1 Anholt, S. (1995): The Problem of International Work: Why Copy Can't Be Translated, DM News
- 2 Berlo, D. R. (1960): The Process of Communication, Holt, Rinehart & Winston, New York
- 3 Coskun, S. A. (1994) Toward a Model of International Consumer Behavior: Key Consideration and Research Avenues, Journal of International Consumer Marketing 7
- 4 Domazet, A. et al (2002): Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet, Sarajevo
- 5 Flynn, J. and Bongiorno, L. (1997): IKEA's New Game Plan, Business Week
- 6 Hall, E. T. (1976): Beyond Culture, Garden City, Njujork, 1976.
- 7 Hostfede, G.(1997): Cultures and Organizations: Software of the Mind, New York
- 8 Hui, M. (1993): Equivalence of Lifestyle Dimensions across Four Major Subcultures in Canada, 1993.
- 9 Kim, Y. Y. and Kang, J. (2001): The Effects of Ethnicity and Product on Purchase Decision Making, 2001.
- 10 Onkvisit, S. and Shaw, J. J. (2004): International Marketing: Analysis and Strategy, Routhledge, Taylor & Francis Group
- 11 Rakita, B. (2005): Međunarodni marketing ,Ekonomski fakultet, Beograd
- 12 Schiffman, L. G. i Kanuk, L. L. (2004): Ponašanje potrošača, Mate, Zagreb
- 13 Woodford, K. and Jackson, G. (2003): Cambridge Advanced Learner's Dictionary, Kopenhagen, 2003.

# RAZVOJ I TRANZICIJA TRGOVINE U BOSNI I HERCEGOVINI

**Klopić, Rifat**

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli

**Mešić, Ishak**

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Zenici

**Klopić, Amer**

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Sarajevu

## **SAŽETAK**

Ova studija istražuje trgovinu u Bosni i Hercegovini, njen sadašnji nivo razvoja i potrebu tranzicije od klasične i usitnjene trgovine u pravcu razvoja integralne i globalne trgovine, koja će postepeno preuzimati sve veći broj marketinških funkcija i postati aktivni korektor proizvodnje prema potrebama i zahtjevima krajnjih potrošača. Komparativna analiza trgovine Bosne i Hercegovine s trgovinom u evropskim zemljama pokazuje da je postignuto određeno strukturno približavanje trgovine Bosne i Hercegovine prema strukturi trgovine u Evropskoj uniji. Međutim, apsolutne veličine prometa pokazuju drastično zaostajanje trgovine Bosne i Hercegovine za trgovinom Evropske unije. Trgovina Bosne i Hercegovine treba da nastavi putem daljnje tranzicije kroz: restrukturiranje upravljanja, razvoj marketing koncepcije, tranziciju od klasične prema razvoju savremene trgovine, globalizaciju i internacionalizaciju trgovine.

## **SUMMARY**

This study researches the trade in Bosnia and Herzegovina, its development and transition from the classical and fragmented into the integral and global trade that will

gradually undertake more and more marketing functions and become an active corrector of production in accordance with the demands and needs of final consumers.

The comparative analyses of the trade in Bosnia and Herzegovina has shown a certain structural approach of the trade in Bosnia and Herzegovina to the trade structure in the European Union. However, the absolute magnitudes of the turnover have show a drastic lagging of the BiH trade behind the trade in the European Union.

The trade in Bosnia and Herzegovina should continue with the further transition trough: the restructuring of management, development of marketing conception, transition from the classical to the development of contemporary trade, globalization and internationalization of trade.

**Key words:** company, employees, structure, trade, turnover

## **1. Uvod**

Bosna i Hercegovina je kao i mnoge druge bivše socijalističke zemlje krenula putem tranzicije kako političkog, tako i privrednog sistema. Proces tranzicije u Bosni i Hercegovini odvija se u daleko težim uslovima nego u drugim zemljama. Ratne posledice unazadile su ionako razvojno zaostalu privredu, te usložile političku i ekonomsku okolinu, kao ambijent za privrednu tranziciju. Promjene političkog i privrednog sistema imaju za cilj da osiguraju makroekonomski ambijent za bržu i efikasniju tranziciju i restrukturiranje privrede. Nakon sistemskih opredjeljenja za prelazak na tržišnu privrodu, trgovina je jedna od prvih djelatnosti u koju je najprije i najbrže počeo ulaziti privatni sektor. Od početka prelaska na tržišnu privrodu pa do danas, dogodile su se velike promjene kroz izmjenu ne samo sektorske i organizacijske strukture trgovine, već i promjene u strategijama njenog tržišnog nastupa. Ove velike promjene koje su se dogodile u trgovačkom sektoru nisu skoro ili su vrlo malo naučno obrađene.

Zbog toga je predmet istraživanja ovog rada trgovina u Bosni i Hercegovini, njeno stanje razvoja u odnosu na evropske zemlje, te njeni pravci daljnog razvoja. Suštinski značaj ove teme proizilazi iz uloge i značaja trgovine u ukupnoj privredi, te međuzavisnosti između privrednog razvoja i trgovine. U savremenoj svjetskoj privredi odvijaju se procesi izgradnje integralne i globalne trgovine, koja preuzima sve veći broj marketinških funkcija i postaje aktivni realizator marketing aktivnosti proizvođača.

## **2. Razvoj i tranzicija trgovine u Bosni i Hercegovini**

### **2.1. Vlasnička transformacija državnog sektora trgovine**

Napuštanje socijalističkog koncepta privrede zahtjevalo je transformaciju državnog vlasništva u privatno vlasništvo u privredi. Trgovina, kao tercijarna djelatnost, među prvim djelatnostima ulazi u proces privatizacije. Prelaskom na tržišnu privrodu, djelatnost trgovine se počela privatizirati kroz paralelno uvođenje privatnog sektora trgovine, čiji

snažniji intenzitet dolazi do izražaja nakon donošenja Zakona o preduzećima u 1988. godini.<sup>141</sup>

Nakon raspada bivše države Jugoslavije, Bosna i Hercegovina je preuzeila od bivše Jugoslavije Zakon o društvenom kapitalu i Zakon o preduzećima.<sup>142</sup>

Ratno stanje u Bosni i Hercegovini zaustavilo je proces privatizacije, tako da je u privrednim preduzećima ostao dominantan društveni kapital. Tokom rata dolazi do cijepanja integralne ekonomске politike Bosne i Hercegovine, jer su različite političke snage na pojedinim dijelovima teritorije BiH imale i različita političko-pravna rješenja za nastavak poremećenog privrednog života u ratu. Tokom rata, u 1994. godini, zvanična BiH vlast donosi novi Zakon o preduzećima i Zakon o pretvorbi društvene svojine (Sl. list RBiH 33/94), na osnovu kojih se društvena imovina pretvara u državnu, a prijeratni privatizirani dionički kapital podvrgava se naknadnoj reviziji prethodno izvršene vlasničke transformacije.

Nakon rata, prioritetan privredni zadatak postaje privatizacija državnog kapitala u privredi. Shodno takvom opredjeljenju, donosi se na nivou Federacije Bosne i Hercegovine, Zakon o privatizaciji preduzeća (Službene novine Federacije BiH broj 27/97). Pravna važnost ovog zakona odnosi se samo na područje Federacije BiH, dok Republika Srpska donosi posebne zakone o privatizaciji, koji se odnose na privredne subjekte na području srpskog entiteta.

Prema navedenom Zakonu o privatizaciji Federacije BiH, trgovačka preduzeća su se mogla privatizirati kroz tri oblike:

- Javnu prodaju dionica (velika privatizacija);
- Javnu prodaju imovine (mala privatizacija); i
- Javnu kombinovanu prodaju i dionica i imovine (kombinovana privatizacija).

Pored ovog zakona, doneseno je još niz propisa koji omogućavaju praktičnu realizaciju Zakona o privatizaciji.

Konkretni koraci u pravcu provođenja procesa privatizacije počeli su tek u 1999. godini. U toku 1999. godine započeta je privatizacija državnih preduzeća u maloj privatizaciji putem tendera ili aukcije dijelova preduzeća ili cjelokupnih preduzeća, zavisno od metoda privatizacije. Krajem 2000. godine raspisan je prvi javni poziv za upis dionica u periodu od 30. oktobra 2000. godine, do 26. februara 2001. godine. U prvom javnom pozivu za upis dionica, ponuđen je državni kapital privrednih preduzeća u vrijednosti od 2.612.593.686,00 KM.<sup>143</sup> U prvom krugu javnog upisa dionica privatizirano je samo 8,8% ponuđenog državnog kapitala.

Drugi krug za javni upis dionica počeo je u aprilu i trajao do kraja maja 2001. godine. Drugi krug je okončao javni upis dionica za ponuđena preduzeća. U periodu od 1999. do kraja maja 2003. godine, privatiziran je najveći broj preduzeća iz svih privrednih djelatnosti.

<sup>141</sup> Zakon o preduzećima, Službeni list SFRJ 77/88, Beograd, 1988.

<sup>142</sup> Zakon o preduzećima, Službeni list BiH 2/92, Sarajevo, 1992.

<sup>143</sup> Dnevni avaz: "Preliminarni rezultati upisa", Sarajevo, 03. april, 2001, str. 27-38.

## 2.2. Razvoj privatnog sektora i promjena strukture trgovine

Makroekonomski ambijent i marketing okolina, izraženi kroz neefikasnost fiskalne politike, neriješene poslijeratne političke i ekonomske podjele i probleme, neefikasna i politički parcijalna kontrola državnih granica i robnonovčanih tokova sve do ustrojstva jedinstvene državne granične službe, doprinijeli su u prvim poslijeratnim godinama još većem razvoju nelojalne konkurenkcije i šverca. Takva situacija nepovoljno je uticala na razvoj legalne trgovine, a posebno je rezultirala drastičnim padom tržišnog udjela društvenog sektora trgovine.

S druge strane, privatni sektor trgovine rastao je kako kroz broj subjekata, tako i kroz sve veće tržišno učešće u prometu roba. Međutim, i privatni sektor trgovine je dosta usitnjen, bez značajnijih oblika međusobnog povezivanja.

Dominaciju privatnog sektora trgovine u Bosni i Hercegovini, prikazat ćemo kroz narednu tabelu (Mešić, 2009).

Tabela broj 1 - Broj trgovačkih preduzeća u FBiH prema obliku vlasništva - 31. 12. 2007.

Vlasništvo Djelatnost	Ukupno	Privatno vlasništvo	Državno vlasništvo	Društveno vlasništvo	Zadružno vlasništvo	Mješovito vlasništvo	Nema vlasništva
Trgovina	11.815	11.658	74	0	30	52	1
Ukupna privreda i dd	38.913	26.376	1.632	11	345	350	10.199
% učešća trgovine	30,4 %	44,2 %	4,5 %	0,0%	8,7 %	14,9%	0,01%

Izvor podataka: Statistički godišnjak 2008, Federalni zavod za statistiku FBiH; <http://www.fzs.ba/Reg/>.

Učešće broja privatnih u ukupnom broju preduzeća kod trgovine iznosi čak 98,7 %, a kod cjelokupne privrede iznosi 67,8%, što potvrđuje skoro potpuni završetak vlasničke tranzicije trgovine u Federaciji BiH.

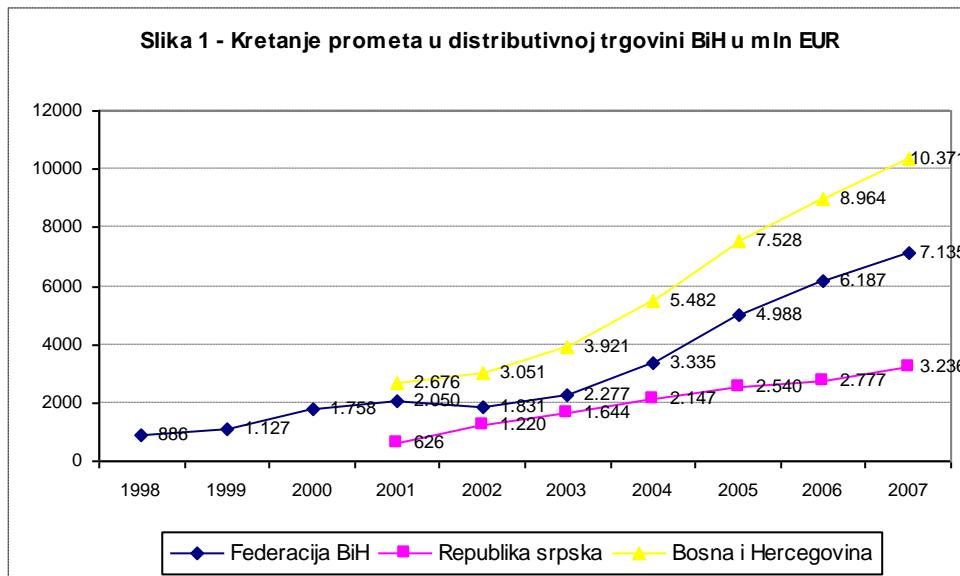
Sektorsku strukturu distributivne trgovine u Bosni i Hercegovini ilustruju podaci iz slijedeće tabele (Mešić, 2009):

Tabela broj 2 – Struktura distributivne trgovine Bosne i Hercegovine 2007.

Elementi	Broj preduzeća	Promet u 000 KM	Broj radnika	Broj prodavnica
Trgovina na veliko	-	11.833.484	32.775	-
Trgovina na malo	-	8.450.122	37.923	9.525
<b>Distributivna trgovina - ukupno</b>	<b>18.882</b>	<b>20.283.606</b>	<b>70.698</b>	<b>9.525</b>
Od toga:				
- Federacija BiH	11.815	13.953.854	42.578	4.682
- Rep. Srpska	7.067	6.329.752	28.120	4.843

Izvori podataka: SG FBiH 2007, <http://www.fzs.ba>; Statistika unutrašnje trgovine, RZSRS, <http://www.rzs.rs.ba>

Trend porasta visine prometa distributivne trgovine u Bosni i Hercegovini, u posljednjih deset godina, može se vidjeti iz slijedeće slike (Mešić, 2009):



Izvori: podataka SG FBiH 2002-2008. <http://www.fzs.ba>; Statistika unutrašnje trgovine 2001-2008, RZSRS, <http://www.rzs.rs.ba>.

Prethodna slika pokazuje veliki porast prometa distributivne trgovine u Bosni i Hercegovini. Međutim, ovaj porast nije toliko rezultat porasta kupovne moći, nego je više rezultat jačanja državne kontrole robnih tokova i povećanja učešća legalne trgovine na tržištu.

### 3. Komparativna analiza razvoja i strukture trgovine Evrope i BiH

Da bi analizirali koliko trgovina Bosne i Hercegovine zaostaje u odnosu na savremenu evropsku trgovinu, te da bi preciznije definisali pravce i trendove budućeg razvoja BiH trgovine, napravićemo komparativnu analizu stanja trgovine BiH sa trgovinom u Evropi.

Tabela broj 3: Komparativna analiza distributivne trgovine 2007. godine

P o d r u č j e	Broj trgovачkih reduzeća	% trg. Pred. od rivred reduz	Broj trgovaca reduzeća na 0.000 stanovnika	Promet po zaposlenom u EUR	Promet po reduzeću u EUR	Broj zaposlenih po preduzeću
Evropska unija	4.491.939	28,0 %	115	257.002	1.369.086	5,3
Slovenija	10.104	34,7%	51	245.953	2.077.890	8,4
Hrvatska	16.507	37,3%	37	159.961	1.594.233	10,0
Bosna i Hercegovina	18.882	31,8%	50	146.692	549.245	3,7

Izvori podataka: Eurostat (2005): *Distributive Trade*. Available from: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1996,39140985&\\_dad=portal](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal) Accessed: 2006-08-06, Federalni zavod za statistiku Federacije Bosne i Hercegovine (2008): *Statistički godišnjak, Unutrašnja trgovina*, <http://www.fzs.ba>, Republički zavod za statistiku RS: *Statistika unutrašnje trgovine*, , <http://www.rzs.rs.ba>

Iz prethodne tabele (Mešić, 2007) se vidi da je učešće trgovačkih u ukupnim privrednim preduzećima u Bosni i Hercegovini veće nego u Evropskoj uniji, što ukazuje na niži nivo razvoja ostalih djelatnosti, posebno proizvodnje. Broj trgovačkih preduzeća na 10.000 stanovnika daleko je niži u Bosni i Hercegovini, nego u ostalom evropskom području, kao rezultat zaostalog razvoja privrede uopšte, pa time i trgovine.

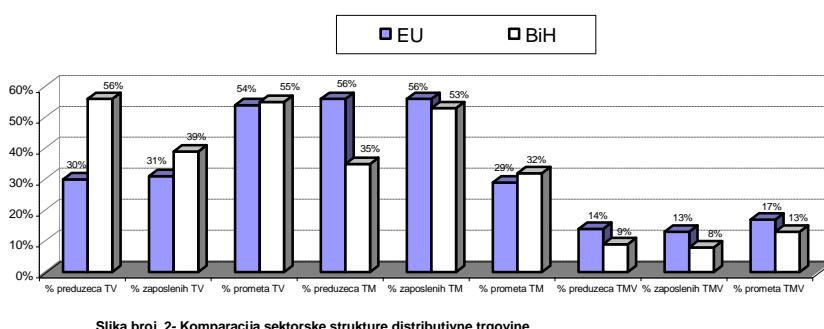
Promet po zaposlenom u cijelokupnoj distributivnoj trgovini u BiH niži je za dva puta nego u Evropskoj uniji.

Promet po jednom trgovačkom preduzeću cijelokupne distributivne trgovine u BiH je daleko ispod evropskog prosjeka i on je za skoro 3 puta manji od prosjeka EU. To govori da su trgovačka preduzeća u Bosni i Hercegovini dosta manja od trgovačkih preduzeća u Evropskoj uniji.

Broj zaposlenih po jednom trgovačkom preduzeću u BiH je znatno manji u odnosu na zemlje EU, osim trgovine na malo, gdje je broj zaposlenih po preduzeću približan EU. Manji broj zaposlenih po preduzeću, zajedno sa manjim prometom po preduzeću, pokazuje da su trgovačka preduzeća u Bosni i Hercegovini daleko manja i sitnija nego u Evropskoj uniji.

Kao što se vidi iz naredne slike (Eurostat, 2001), sektorska struktura distributivne trgovine Bosne i Hercegovine u 2003. godini se približila sektorskoj strukturi Evropske unije, u pogledu učešća zaposlenih i prometa po djelatnostima. Međutim, kada je u pitanju sektorska struktura broja preduzeća, trgovina BiH pokazuje drastičan raskorak u odnosu na EU.

Sektorska struktura prometa distributivne trgovine pokazuje učešće trgovine na veliko 55%, trgovine na malo sa 32% i trgovine motornim vozilima sa 13%. Sektorska struktura prometa u Evropskoj uniji je bila: 54% trgovina na veliko, 29% trgovina na malo i 17% trgovina motornim vozilima.



Struktura prometa distributivne trgovine pokazuje da se relativna sektorska struktura prometa trgovine u Bosni i Hercegovini približila strukturi u Evropskoj uniji. Međutim, apsolutne veličine prometa pokazuju drastično zaostajanje trgovine BiH za trgovinom Evropske unije. Stoga je vrlo važno da se u narednom periodu obezbijede makroekonomski uslovi za razvoj cijelokupne privrede, kako bi se pored relativne strukture prometa popravila i struktura apsolutnih veličina prometa (visina prometa po preduzeću i po radniku).

## **4. Nalazi i rezultati istraživanja**

Iz analize razvoja i tranzicije trgovine u Bosni i Hercegovini možemo izdvojiti osnovne **nalaze** koji nam objašnjavaju **probleme i greške u dosadašnjoj politici tranzicije trgovine** Bosne i Hercegovine, a koji će nam kasnije pomoći u definisanju mjera za napredniji nastavak tranzicije. To su slijedeći osnovni nalazi:

1. Tranzicija trgovine se odvijala u neregulisanoj makroekonomskoj okolini, koja je doprinijela razvoju nedozvoljene trgovine i šverca, čime je usporena tranzicija i razvoj legalne trgovine;
2. Vođenje politike tranzicije na entitetskim, a ne na državnom nivou, što je dovelo do različitih rezultata tranzicije na jedinstvenom državnom prostoru;
3. Neadekvatna politika privatizacije trgovine, koja je omogućila prodaju državnog kapitala u preduzećima uglavnom za certifikate, umjesto za novac, čime je propuštena šansa za ubiranje sredstava koja su mogla biti usmjerena u pospješenje tranzicije i modernizaciju postojeće trgovine;
4. Veoma spora privatizacija, koja je u uslovima neloyalne konkurenčije doprinijela još većim gubicima i većem propadanju državnih preduzeća;

Osnovni **nalazi** koji karakterišu **dosadašnje rezultate tranzicije** i razvoja trgovine su slijedeći:

1. Skoro u cijelosti je izvršena vlasnička transformacija, tako da je privatni sektor trgovine postao dominantan. Međutim, i privatni sektor trgovine je dosta usitnjen, bez značajnijih oblika međusobnog povezivanja;
2. Promjena trenda enormnog rasta broja trgovaca u trend njihovog smanjenja i stabilizacije na realan broj, kroz konkurenčiju i tržišnu selekciju;
3. Normalizacija učešća broja trgovaca u ukupnom broju privrednih preduzeća;
4. Značajno povećanje prometa koje nije samo rezultat rasta fizičkog obima prometa, nego i rezultat veće kontrole i legalizacije robnonovčanih tokova;

Osnovni **nalazi komparativne analize** trgovine Bosne i Hercegovine i trgovine Evropske unije su slijedeći:

1. Broj trgovačkih preduzeća na 10.000 stanovnika u Bosni i Hercegovini je tri puta manji u odnosu na Evropsku uniju – nerazvijena trgovačka mreža.
2. Sektorska struktura broja trgovačkih preduzeća pokazuje najveći raskorak u strukturi trgovine Bosne i Hercegovine u odnosu na Evropsku uniju – nesklad u razvoju sektora trgovine na veliko i sektora trgovine na malo.
3. Broj zaposlenih po jednom trgovačkom preduzeću u Bosni i Hercegovini je dva puta manji u odnosu na zemlje Evropske unije – manja preduzeća.
4. Prosječna visina prometa po jednom trgovačkom preduzeću u Bosni i Hercegovini je tri puta manja od prosjeka zemalja Evropske unije.
5. Prosječan promet po zaposlenom radniku (produktivnost rada u trgovini) u Bosni i Hercegovini je dva puta manji od prosječnog prometa po zaposlenom u Evropskoj uniji – loša organizacija i upotreba ljudskih resursa.

## **5. Pravci daljnog razvoja trgovine Bosne i Hercegovine**

### **5.1. Restruktuiranje upravljanja i razvoj marketing koncepcije**

Uporedno sa vlasničkom transformacijom bivših državnih preduzeća, došlo je do eksplozivnog razvoja novonastalih privatnih trgovačkih preduzeća. Međutim, i novonastala privatna trgovačka preduzeća po svome broju i veličini prometa su u mnogo slučajeva mala trgovačka preduzeća, zasnovana na neizgrađenoj strategiji upravljanja i neizgrađenom marketing pristupu u poslovanju.

Zbog toga, obadvije vrste trgovačkih preduzeća, i privatizirana i novonastala, moraju raditi na razvoju strategije upravljanja i razvoju marketing sistema, kako bi se osposobili da odgovore zahtjevima koji se mogu očekivati u procesu političke i privredne stabilnosti zemlje. U budućem razvoju trgovačkih preduzeća, posebno se treba insistirati na njihovoj tržišnoj orijentaciji.

Restruktuiranje upravljanja u trgovačkim firmama u Bosni i Hercegovini podrazumijeva evoluciju od klasične kupoprodajne orijentacije prema savremenoj marketing koncepciji. Sadašnje stanje upravljanja u trgovini može se okarakterisati kao faza evolucije od kupoprodajne orijentacije trgovinskog preduzeća, koje je fokusiralo pitanje obezbjeđivanja adekvatnog asortimana, na odgovarajućem mjestu, u odgovarajuće vrijeme i po prihvatljivim cijenama, kroz parcijalne aktivnosti, prema savremenoj marketing koncepciji, sa integralnim pristupom svim aktivnostima.

Uspješno funkcionisanje trgovinskih preduzeća u savremenim uslovima privređivanja, zahtijeva integralan pristup svim aktivnostima trgovinskog preduzeća, uz punu potrošačku orijentaciju.

Trgovini Bosne i Hercegovine predstoji restrukturiranje upravljanja na kvalitativno drugačijim osnovama, prema teoriji i praksi strategijskog upravljanja u savremenoj tržišnoj privredi. Razvoj marketing koncepcije je uslov kvalitativnog razvoja trgovine na dugoročnim osnovama.

Dosadašnji razvoj trgovine bio je zasnovan na nedovoljno regulisanim odnosima na tržištu, kada je nelojalna konkurenčija eliminisala efekte odgovarajuće marketing strategije. Sve većom regulacijom BiH tržišta, kao i uključivanjem Bosne i Hercegovine u globalne svjetske tokove, pitanje marketing koncepcije neće biti pitanje izbora, nego uslov opstanka na tržištu.

Daljnja tranzicija BiH trgovine mora obuhvatiti procese restrukturiranje upravljanja i razvoj marketing koncepcije u trgovačkim preduzećima, kako bi ona mogla da se razvijaju na principima tržišne privrede i uključuju u međunarodne tokove internacionalizacije trgovine.

## **5.2. Tranzicija od klasične prema razvoju savremene trgovine**

### **5.2.1 Razvoj savremene trgovine na veliko**

U Bosni i Hercegovini postoji veliki broj preduzeća koji se bave trgovinom na veliko, ali u njihovoј strukturi je mali broj onih koji su sposobni da pruže širok nivo veleprodajnih usluga, koje u sadašnjoj fazi razvoja zahtijevaju trgovina na malo, proizvodna potrošnja i ostali krupni potrošači. Predimenzionirana i sitna trgovačka mreža na veliko u Bosni i Hercegovini, ne može efikasno djelovati na ubrzanje robnih tokova i racionalizaciju prometnih troškova, jer izostaju efekti ekonomije obima.

Budući razvoj trgovine na veliko u BiH treba biti popraćen razvojem i ostalih privrednih djelatnosti, posebno proizvodnje i trgovine na malo. Broj preduzeća trgovine na veliko treba smanjiti svoje relativno učešće u ukupnoj trgovini na oko 30%, kao u Evropskoj uniji. Ovo smanjenje treba biti rezultat tržišne selekcije na osnovu razvoja krupnijih i snažnijih trgovačkih preduzeća na veliko.

Na osnovu analize razvoja trgovine na veliko u razvijenim evropskim i naprednim tranzicijskim zemljama, možemo procijeniti dva osnovna pravca budućeg razvoja trgovine na veliko u BiH kroz:

- Koncentraciju i
- Specijalizaciju.

Koncentracija trgovine na veliko u BiH se očekuje kroz procese njenog spajanja i povezivanja u manji broj većih kompanija, sa krupnijim i modernijim veleprodajnim kapacitetima, koje će ostvarivati daleko veći obim prometa po preduzeću. Također se očekuje rast produktivnosti trgovine na veliko, izražene kroz veći obim prometa po zaposlenom radniku. Ulazak većih inostranih veletrgovaca u BiH će primorati domaće veletrgovce na integracije i okrupnjavanje, kao neminovnost za opstanak na tržištu.

Specijalizacija trgovine na veliko biće potrebna zbog afirmacije njene assortimanske funkcije, jer samo specijalizovani grosisti mogu da obezbijede assortiman po dubini i da povratno djeluju na odgovarajuće procese u proizvodnji.

### **5.2.2. Razvoj savremene trgovine na malo**

Daljnji razvoj maloprodaje u Bosni i Hercegovini treba da se odvija u skladu sa razvojem proizvodnje i potrošnje. Njen daljnji razvoj će se odvijati u sve složenijim uslovima

društveno-ekonomskog okruženja, u kojima će se njena uloga u snabdijevanju povećavati.

Na osnovu analize razvoja maloprodaje u savremenim evropskim i naprednjim tranzicijskim zemljama, možemo procijeniti slijedeće osnovne pravce budućeg razvoja maloprodaje u BiH:

- Strukturalna transformacija maloprodajnih oblika;
- Razvoj specijalizacije;
- Razvoj vlastite marke;
- Koncentracija;
- Internacionalizacija

Strukturalna transformacija maloprodajnih oblika u BiH biće izražena kroz trend značajnijeg povećanja učešća većih maloprodajnih oblika (hipermarketa, supermarketa, diskonta), uz istovremeno smanjenje broja klasičnih i manjih maloprodajnih oblika.

Razvoj specijalizacije u maloprodaji BiH biće izražen kroz četiri različite vrste specijalizacije:

- Specijalizacija prema industrijskoj grani (tekstil, namještaj, igračke itd.);
- Specijalizacija prema proizvodu (kravate, šalovi, košulje itd.);
- Specijalizacija prema ciljnoj potrošačkoj grupi (djeca, žene, muškarci);
- Specijalizacija prema namjeni proizvoda (proizvodi za odmor, prirodu, sport itd.).

Povećanje specijalizacije rezultiraće opadanjem učešća mješovitih prodavnica. Buduća specijalizacija će težiti prema hiperspecijalizaciji, vertikalnoj integraciji operacija i internacionalnoj koncentraciji.

Razvoj vlastite marke u maloprodaji BiH očekuje se kroz razvoj strategije kako na nacionalnom, tako i na internacionalnom nivou. Prihvatanje politike vlastite marke biće inicirano prvenstveno potrebom za konkurenckom razlikom, zbog potrošačke lojalnosti određenoj marci proizvoda. Neki maloprodavači će bazirati svoju marketing strategiju na izboru dobro poznatih marki proizvoda.

Proces koncentracije trgovine na malo u BiH je jako nizak, ali je evidentan. Rast koncentracije maloprodaje se očekuje kroz ubrzani rast najvećih firmi, kroz tržišnu selekciju, te kroz merdžere i akvizicije. Koncentracija maloprodaje doveće do nastanka manjeg broja većih maloprodavača, povezanih sa veletrgovinom i proizvođačima u vertikalne marketing sustave, koji će na tržištu nastupati širokim asortimanom i većeg broja specijalizovanih maloprodavača koji će na tržištu nastupati užim, specijalizovanim asortimanom.

Ipak, značajniji stepen koncentracije može se očekivati nakon značajnijeg stepena internacionalizacije maloprodaje, što pokazuju iskustva naprednjih tranzicijskih zemalja, koja smo elaborirali u ranijim poglavljima. Povećanje koncentracije maloprodaje doveće i do povećanja prosječnog prometa po preduzeću u maloprodaji BiH, koji je još daleko niži nego u Evropskoj uniji.

Internacionalizacija maloprodaje u BiH je također jako niska, ali je ipak evidentna. Učešće trgovačkih preduzeća sa inostranim i mješovitim kapitalom u ukupnom broju trgovačkih preduzeća u 2007. godini je bilo samo 15,5%.

Uključivanje Bosne i Hercegovine u međunarodne privredne tokove dovešće i do internacionalizacije maloprodaje, što će rezultirati trendom - *manje nacionalnih, a više internacionalnih poduzetnika*, kao i u zemljama Evropske unije.

Pojedini inostrani maloprodavači (Merkator, Interex i drugi) su već kroz samostalni start – direktno ulaganje, otvorili jedan broj velikih maloprodajnih objekata. Pored njih, evidentna su u izvjesnoj mjeri i zajednička ulaganja između domaćih i inostranih maloprodavača.

## **6. Zaključak**

Bosna i Hercegovina je zemlja u tranziciji koja s nivoom privrednog razvoja uveliko zaostaje za zemljama Evropske unije, kao i ostalim razvijenim državama. S obzirom na nizak nivo ukupnog privrednog razvoja i trgovina Bosne i Hercegovine uveliko zaostaje za savremenom trgovinom. Razvoj trgovine Bosne i Hercegovine karakteriše proces tranzicije od socijalističkog koncepta sa društvenom i državnom svojinom na koncept tržišne trgovine sa privatnom svojinom. Tranzicija trgovine pored vlasničke transformacije podrazumijeva i tranziciju trgovine sa koncepta prodajne orientacije na koncept marketinške orientacije. Tranzicija vlasničke transformacije trgovine u Bosni i Hercegovini odvijala se kroz dva pravca:

- Privatizaciju postojećih društvenih i državnih preduzeća, i
- Razvoj potpuno novih privatnih trgovačkih preduzeća (registracija i razvoj novih trgovačkih preduzeća).

Na kraju 2007. godine privatni sector trgovine pokazuje dominaciju sa učešćem od 98,7% u broju trgovačkih preduzeća.

Postojeća relativna struktura trgovine u ukupnoj privredi Bosne i Hercegovine pokazuje sličnost sa strukturom u Evropskoj uniji. Međutim, apsolutne veličine pokazuju izrazitu zaostalost kako trgovine, tako i cijelokupne privrede.

Sektorska struktura distributivne trgovine Bosne i Hercegovine se približila sektorskoj strukturi distributivne trgovine Evropske unije, u pogledu učešća zaposlenih i prometa po djelatnostima. Međutim, sektorska struktura broja preduzeća unutar BiH trgovine pokazuje drastičan raskorak u odnosu na Evropsku uniju, posebno u velikom učešću broja preduzeća trgovine na veliko.

U definisanju budućeg razvoja trgovine u Bosni i Hercegovini potrebno je zadržati postojeće relativno učešće trgovine u ukupnoj privredi, ali je potrebno planirati apsolutni porast indikatora koji pokazuju nivo razvoja trgovine. Naravno, preduslov za rast indikatora o stanju trgovine jeste rast makroekonomskih indikatora u cijelokupnoj privredi. U budućem razvoju trgovine treba očekivati veću koncentraciju i internacionalizaciju trgovine, te okrugnjavanje trgovačkih preduzeća, posebno u trgovini na veliko. Time će se veliki broj malih zamijeniti manjim brojem većih i snažnijih preduzeća, što će dovesti i do optimalnije sektorske strukture trgovine.

Trgovina Bosne i Hercegovine treba da nastavi putem daljnje tranzicije kroz: restrukturiranje upravljanja, razvoj marketing koncepcije, tranziciju od klasične prema razvoju savremene trgovine, globalizaciju i internacionalizaciju trgovine.

## Literatura

1. Dnevni avaz: "Preliminarni rezultati upisa", Sarajevo, 03. april, 2001.
2. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2005.): *Statistički ljetopis, Distributivna trgovina*, Dostupno na: <http://www.dzs.hr> Pristup: 29-08-2006.
3. European Communities (2001): *Distributive Trades in Europe* ISBN 92-894-1426-x
4. European Communities (1997): *Retailing in the Central European Countries* 1996, Eurostat, ISBN 92-827-9489-x.
5. European Communities (1998): *Wholesale Trade in the European Economic Area 1997*, Eurostat, ISBN 92-828-0371-6.
6. Eurostat (2005): *Distributive Trade*, Available from: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?pageid=1996\\_39140985&dad=portal](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?pageid=1996_39140985&dad=portal) Accessed: 2006-08-06
7. Federalni zavod za statistiku Federacije Bosne i Hercegovine (2008): *Statistički godišnjak, Unutrašnja trgovina*, Dostupno na: <http://www.fzs.ba> Pristup: 12-10-2009.
8. International Monetary Fund (2006): *Transition Report*, Available from: [www.imf.org](http://www.imf.org) Accessed: 2007-09-09.
- Mešić Ishak (2007): *Tranzicija trgovine u Bosni i Hercegovini*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, ISBN 978-9958-639-02-9, Zenica.
9. Mešić Ishak (2006): "Osnove strategije razvoja trgovine u Bosni i Hercegovini", *Pregled, Časopis za društvena pitanja Univerziteta u Sarajevu*, Sarajevo, Maj-Avgust 2006, Broj 3, Volume LXXXVI, ISSN 0032-7271.
10. Mešić Ishak (2008) "Comparative Analysis of Distributive Trade in Bosnia and Herzegovina and Europe", 1st International Conference "Vallis Aurea", Focus on: Regional Development, Polytechnic in Pozega and DAAAM International Vienna, in Pozega, Croatia, 19 th September 2008. ISBN 978-953-98762-7-0, ISBN 978-3-901509-60-5, CIP 676016. Publishers: Polytechnic of Pozega, Croatia & DAAAM International Vienna, Austria, 2008.
11. Republički zavod za statistiku RS: Statistika unutrašnje trgovine, , <http://www.rzs.rs.ba> Pristup: 12-10-2009.
12. Statistični urad Republike Slovenije (2005): *Statistični ljetopis, Trgovna*, Dostupno na: <http://www.stat.si> Pristup: 30-08-2006.
13. Zakon o preduzećima, Službeni list SFRJ 77/88, Beograd, 1988.
14. Zakon o preduzećima, Službeni list BiH 2/92, Sarajevo, 1992.

# APPLYING CLUSTER ANALYSIS ON STUDENTS JOB VALUES RATING IN COMPARATION TO ENTREPRENEURS

Mihajlović, Ivan

Štrbac, Nada

Živković, Dragana

Živković, Živan

University of Belgrade, Technical Faculty in Bor

E-mail: imihajlovic@tf.bor.ac.rs

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to investigate job-related values among entrepreneurs and potential entrepreneurs (business and management students), as the members of same management cluster, under the conditions resulting from ongoing transitional process in Serbia. We analyze the degree to which those values vary according to gender and social background. Also, obtained findings were compared to existing results published worldwide. As expected, results of this paper lead to conclusion that transitional environment is strongly influencing rating of job values among students' population, compared to Western Europe.

**Key Words:** job values, transitional economy, factor analysis

## 1. Introduction

The initial purpose of this investigation is to delineate the job-related values held by business owners (entrepreneurs) and students of management (potential entrepreneurs) in Serbia. We then analyzed those values to determine whether these values vary according to gender and social background. The main objective was to find the way of young people thinking about their future involvement in entrepreneurial activities. The right way of thinking can be important parameter in development of entrepreneurial activities of the region, while wrong way is considerable obstacle.

Research of this topic, published at the end of 20<sup>th</sup> century by different authors, indicated that business school students in general hold materialistic job-related values [1,2]. Also, a strong gender factor influenced the ratings in those days, meaning that female students rated the importance of the characteristics of work higher than the male students did. The only exception concerned "good pay", which was rated higher by the male. Also, economic situation in the country is strongly influencing the rating of job related values. Nevertheless modern results published in literature references nowadays, from well developed market economics in Western Europe and USA, reveals that these values are

changing in response to process of modernity, fuelled by rising standards of living and altered work processes that require and encourage new types of work motivation [3].

In scientific literature on work motivation, entrepreneurs are regarded as having personalities in which the economical, social and the emotional aspects are integrated. Furthermore, work motivation is believed to be associated with autonomic motivation and regulated by Maslow's [4] hierarchy of needs [2]. To put it simply motivation theory differentiates between two main work motives. The first involves instrumental (or existential) outcomes; such are compensation for job performed, income and potential career progress. The second relates to expressive (individual) outcomes such as the possibility of personal growth and self actualization. These two groups of motivation factors need not exclude one another, especially in the entrepreneurial ventures. However, there is domination of first – existential or second – expressive outcomes depending on social background and economic situation in the entrepreneurs close environment.

Also, to further discuss our results obtaining with students rating job values of their future employment we analyzed the same query with real entrepreneurs – owners of small and medium size enterprises (SMEs) in the same environment. We wanted to examine how much the results would be different, when changing from theoretical speculations and students expectations to real practical experience.

## **2. Gender and job-related values**

An obvious starting point for constructing a discussion is an understanding of the reasons that people choose to become entrepreneurs. Consistent with the diversity of individuals' motives for and aspirations from entrepreneurship, previous studies have identified a variety of factors. Most recently, these studies have paid attention to the importance of liquidity constraints, earnings and satisfaction differentials between salaried employment and self-employment, taxation, intergenerational transfers of entrepreneurial ability, and regional factors [5-8].

For the most part, empirical studies have focused exclusively on men's self-employment decisions and there is a distinct lack of comparable work that examines the self-employment decisions of women. This is a glaring gap in our understanding of self-employment, especially given the well-documented differences in labor market opportunities for men and women due to things such as discrimination, work experience differentials, and labor market segmentation. These factors present to women constraints on the salaried employment/self-employment decision that men do not face. In addition, primarily due to child-care concerns, men and women may also have different occupational strategies and desires for non-standard work schedules [9]. For instance, because of time-flexibility and the greater opportunity to work at home, self-employment can be a more viable option than salaried employment as it can also reduce the cost of child care. Similarly, compared to men, women may view self-employment as a closer substitute for part-time employment or being out of the labor force.

Previous research indicates that we should expect to find indicating gender differences in job-related values. Most of the studies [10-14] find differences in value orientation among genders. In particular, young women are usually more concerned with well-being

of others, were less materialistic in relation to job values. What is interesting, in relation to discussion in next section, is that these gender differences were found in all social class subgroups. In their paper Georgellis & Wall [13], examined the factors affecting self-employment decisions of men and women in Germany. Their results show that, indeed, women respond differently than men to earnings differentials between salaried employment and self-employment. Specifically, earnings differentials are important for men but not for women. Their results suggest that capital constraints impose a major obstacle for men to become self-employed but not for women. Also, consistent with the view that women may be particularly attracted to the flexibility and child care advantages that self-employment may offer, they find that women are most likely to enter self-employment from part-time work or non-participation, rather than from full-time work. Finally, their results show that, although men whose fathers are self-employed are more likely to become self-employed, this is not true for women. The last statement reveals that social background is more influencing man than women. Recently studies [15], finds that, although job flexibility and demand for non-standard work schedules are important, most of the rise in female self-employment is due to women's increased earnings potential in self-employment.

### **Gender influence on entrepreneurship in Serbia, compared to other countries**

Table 1 presents statistics on employment in Serbia during the period 2001 – 2007. Table 2 gives the statistics for employed women in same period of time. Figure 1 presents the percentage of women in total number of entrepreneurs in Serbia.

Table 1. Number of employed people in Serbia

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Total	2101668	2066721	2041395	2050854	2068964	2025627	2002344
Employed in public and state owned firms	1752226	1676835	1611632	1580140	1546471	1471750	1432851
Entrepreneurs and self employed people	349442	389886	429763	470714	522493	553877	569494

As Table 1 and 2, as well as figure 1 reports, according to the (Statistical office of the Republic of Serbia) the share of women in total number of entrepreneurs and self-employed people in Serbia is significant. This additionally gives importance to the fact that women's opinion shouldn't be neglected when analyzing job values among entrepreneurs.

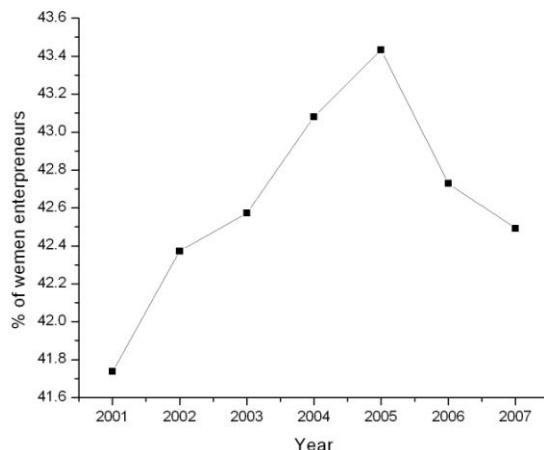
Nowadays there is no longer any theoretical dispute that well-developed entrepreneurship has a critical effect on the success of national economies, that is, on economic growth. Two basic sources of economic growth through entrepreneurship can be distinguished, e.g. major established firms, and an entrepreneurial process taking place in new and growing enterprises (early-stage entrepreneurship). In time period 2001 to 2005, there was significant growth of percentage of women entrepreneurs in Serbia

and after 2005 there is a decrease. Nevertheless, total number of entrepreneurs in Serbia is rapidly growing. This means that, from some reason, women in Serbia are less motivated to start their own business in last three years.

Table 2 Number of employed women in Serbia

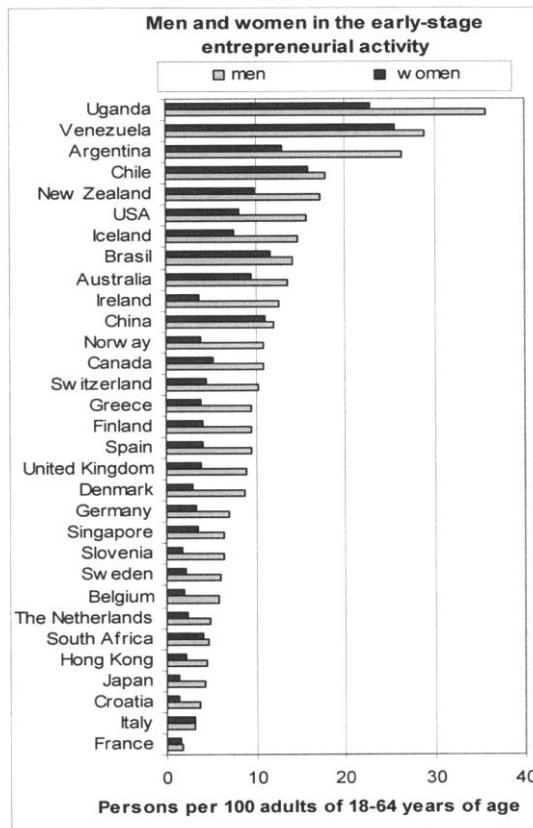
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Total	900562	893740	886526	889851	900401	872908	868129
Women employed in public and state owned firms	754714	728536	703565	687064	673462	636244	626137
Women entrepreneurs and self employed	145848	165204	182961	202787	226939	236664	241992

Figure 1



Men are more likely to be involved in the early-stage entrepreneurship than women in all countries analyzed in 2003 by Tominc and Rebernik [16], as presented in Figure 2. While in some developing countries (for example China, Venezuela, Chile) women are almost equally involved in early-stage entrepreneurship, in some other countries the difference is much larger.

Figure 2



The two different causes for getting involved in an entrepreneurship are: necessity and opportunity. Necessity-based early-stage entrepreneurs are those who engaged in setting up a new business out of necessity because they had no better choices for work, while opportunity based are those who are involved in entrepreneurship because an opportunity presented itself. The situation in Serbian labour market is such that first cause (necessity) is prevailing. At the same time, there is not a single country where women are more likely to be involved in opportunity early-stage entrepreneurship than men. The proportion is the highest in France, where 83.8 women per 100 men are on average involved in the early-stage entrepreneurship due to opportunity. In the majority of countries, especially in Europe, this proportion is less than 50% [16].

### **3. Social background and economic situation in Serbia and job-related values**

Even in Western Europe countries, where open market-driven economies were established long time ago, social background still have large influence on rating of job related values among respondents. For example, despite a series of educational reforms and large increase in the numbers of students continuing into higher education in Norway, there remains a strong association between social background and level of

education. According to the investigations presented by P. Gooderham et al. [3], likelihood of an individual continuing in to higher education is considerably greater if he/her parents possess higher education and middle-class occupations, then if their parents have the minimum level of education and working-class occupation. In regard to social background, they found that business students from working-class backgrounds exhibit more materialistic job values than students from middle-class backgrounds. We thought that it would be interesting to take this in consideration when conducting our own survey. Mostly, because in transitional economy countries, such is Serbia, middle class isn't developed yet, meaning that there are only two classes existing (low and high), with distance among them becoming higher. The level of education doesn't have to be the reason to belong to one or the other classes. There are numerous examples that persons having higher education belong to low class and vice versa. Also, higher education is not always an imperative to become successful entrepreneur. If having in mind additional element of insecure future of students in transitional environment, meaning large scale of unemployed young people, we also took in consideration economic situation in the country as important parameter which will influence on job related values ratings [17]. We thought that results from our survey should to some extend be similar to results published by Gamberale et al. [2], who conducted study in 1990 and again in 1993, among high school students in Sweden. The questionnaire he used contained the questions for evaluation how important different characteristics of work were in their future job. The questionnaire also included an open question, "how would you describe an ideal job?" The two measurement occasions were separated by economic changes leading, from a condition of economic security and full employment, to economic insecurity and high unemployment especially among young people. Their results revealed that students' ratings of importance of different work goals were lower during the economic recession in 1993 as compared to the ratings performed in 1990. Thus, they proved, that economic insecurity and unemployment, especially among young people, had a strong effect on the results. These results are even in agreement with those obtained by England [18] who investigated importance of work goals in labor force samples in the USA during a period of economic recession. At the other hand, our consideration, that results obtained in transitional economic environment such is in Serbia, would to high extent differ from results obtained in Western Europe was further supported by findings published by Alas & Rees [19]. They concluded that certain aspects of the attitudes and values of workers in post-socialistic countries and traditional capitalist countries differ significantly. They based their findings on attitudinal survey of 5914 workers in 15 countries. To understand why there is such difference we must understand what transition actually presents. For over 50 years, Eastern Europe and parts of central Europe were dominated by socialistic regime, which fundamentally influenced the attitudes and behavior of the peoples of this region. Today, these countries are passing, at varying rates, through a period of transition from planned to free market economies [20]. This process actually started with demise of the USSR during 1991. Then, in a matter of 2 to 3 years, the apparatus of central planning was disassembled, prices were freed, borders were opened, currencies were revalued, and privatization of state owned enterprises begun [21]. This lead to developing of new entrepreneurship ventures in those post-socialistic countries. Since this process of transition isn't complete yet in most of the East Europe countries,

conditions for private business in the form of SMEs are yet insecure. This all influence has influence of job-related values rating in such environment, which will be discussed later.

## **4. The population, data collection and methodology of investigations**

The research explained in this paper applied quantitative methods for the investigation process. We used questionnaire survey to perform the quantitative study. The whole process of data collection, analyzing and processing lasted over six months.

The research was exploratory concerning present situation in Serbian transitional society. Main population for investigations presented in this paper was the students, of Management department at technical faculty in Bor, who had completed 3 years of the 4-year degree program. Second population was entrepreneurs who already manage their own SMEs or are self-employed. The methodology we used for data collection included questionnaire survey with preset collection of questions for ranking the job values. The first question in this survey was about their plans to start their own business after graduation. Only those questionnaires with positive answer to this question were further analyzed. There were 47 percent of "yes" answers to this question. Since research used questionnaire survey as the main tool to collect mass data we used Likert's five-point scale to measure the variables. The possible answers to all questionnaire questions for ranking job values were from absolutely unimportant (1) to absolutely important (5).

Questions included in the questionnaire for rating job values among entrepreneurs and management students were: 1) interesting work tasks; 2) good social relations; 3) good opportunities to develop personal qualifications; 4) variation in work tasks; 5) high annual salary; 6) good match between job requirements and own abilities; 7) high degree of job autonomy; 8) good physical working conditions; 9) flexible working hours; 10) high degree of job security and 11) rapid career progress. Additionally, personal contingency factors referred to demographic variables that might influence each person's cognition toward job values were: a) gender; b) parents education and c) age.

To verify the 11 factor's reliability the Cronbach's alpha was used. The results show that 0.842 for entrepreneurs and 0.789 for the students. This means that this measurement has acceptable reliability.

## **5. Results and the discussion**

### **5.1. Descriptive statistics**

The students' mean responses to the 11 individual items are presented in Table 3, first for all students and then for male and female students separately. Entrepreneurs' responses to same 11 items are presented in Table 4. Data in both tables are organized in same way.

High annual salary, good social relations, good opportunities to develop personal qualifications and interesting work tasks, top the list of all students. This means that first of all factors influencing job values of management students is materialistic one. Variation in work tasks and high degree of job autonomy is the least important of the job values for the sample as a whole. Our speculation at the beginning of this work was that male students will exhibit more materialistic job values than female business students. Table 3 provides strong support to this presumption. Only item that male students rated higher than female students was item number 5, that is high annual salary.

Interesting thing is that flexible working hours was rated exactly the same for both genders. On the other hand, there are some differences in the rankings, particularly in regard to job security, but on the whole these are small. Regarding the differences in the means, only job security has statistically significant difference. The other differences are modest, including the most potent indicator of economic returns, namely high wages.

Table 3 Descriptive statistics for students rating of job values influenced by gender

Items	All		Male		Female		Gender differences*		
	Mean	Std.	Mean	Std.	Mean	Std.	M-F	t	Sig.
1) interesting work tasks	4.338 7	1.0233 9	4.161 3	1.1283 3	4.516 1	0.8896 1	-0.330 1	1.32 1	0.19 6
2) good social relations	4.467 7	0.7833 9	4.322 6	0.8712 9	4.612 9	0.6672 0	-0.290 3	1.51 0	0.14 2
3) good opportunities to develop personal qualification s	4.387 1	0.8750 6	4.258 1	0.9989 2	4.516 1	0.7243 8	-0.258	-1.18 7	0.24 4
4) variation in work tasks	3.741 9	1.2002 1	3.645 2	1.3050 8	3.838 7	1.0983 9	-0.193 5	0.56 6	0.57 6
5) high annual salary	4.725 8	0.5175 4	4.741 9	0.5143 1	4.709 7	0.5287 4	0.032 2	0.23 9	0.81 3
6) good match between job requirements and own abilities	3.935 5	1.1433 5	3.677 4	1.2216 7	4.193 5	1.0138 8	-0.516 1	-1.60 9	0.11 8
7) high degree of job autonomy	3.548 4	1.0815 5	3.419 4	1.2321 8	3.677 4	0.9087 4	-0.258	-0.98 4	0.33 3
8) good physical working conditions	4.225 8	0.9652 9	4.193 5	1.1081 3	4.258 1	0.8151 8	-0.064 6	-0.29 0	0.77 3
9) flexible working hours	4.032 3	1.0707 4	4.032 3	1.1967 7	4.032 3	0.9481 2	0 0	0.00 0	1.00 0
10) high degree of job security	4.306 5	1.0336 7	4.000 0	1.1547 0	4.612 9	0.8032 2	-0.612 9	-2.42 6	0.02 1
11) rapid career	4.129 0	0.9318 4	4.032 3	0.9481 2	4.225 8	0.9205 0	-0.193 0.193	-0.82 0.82	0.41 4

progress							5	8	
12) good professional to family life relations	4.241 9	1.0967 2	4.096 8	1.3748 9	4.387 1	0.7154 2	- 0.290 3	- 1.01 3	0.31 9

\*M-F, male means minus female mean

t-paired sample t – test

Sig., the probability level (two-sided) of the t-statistic

If observing ratings of job values according to entrepreneurs and comparing to students' ratings, few interesting conclusions could be stated. Overall ratings are lesser in the case of entrepreneurs. Most important elements for the entrepreneurs are: good match between job requirements and own abilities; good relations of professional to family life; interesting work tasks and variation in work tasks. All of those items are all non-materialistic job values, indicating that entrepreneurs are having different personal goals compared to students. Last important elements for them are rapid career progress; good match between job requirements and own abilities and flexible working hours. If comparing male to female entrepreneurs situation is completely different with the students' opinions. In the entrepreneurs' opinion high annual salary is more important to females than to males. As expected, it is also the case with flexible working hours. We supposed this result earlier considering motherhood and child care obligations. Female entrepreneurs also rate higher the opportunity to develop personal qualifications.

Table 4 Descriptive statistics for entrepreneurs rating of job values influenced by gender

Items	All		Male		Female		Gender differences*		
	Mean	Std.	Mean	Std.	Mean	Std.	M-F	t	Sig.
1) interesting work tasks	4.300 0	0.8887 2	4.400 0	1.0954 5	4.250 0	0.7762 5	0.150 0	0.59 0	0.56 2
2) good social relations	4.066 7	0.9719 2	4.300 0	0.7327 0	4.000 0	1.0259 8	0.300 0	1.18 9	0.24 9
3) good opportunities to develop personal qualifications	3.783 3	1.3030 8	3.850 0	1.2680 3	3.950 0	1.1909 7	- 0.100 0	- 0.26 1	0.79 7
4) variation in work tasks	4.116 7	1.0099 8	4.100 0	0.9119 1	3.950 0	0.9445 1	0.150 0	0.47 1	0.64 3
5) high annual salary	3.466 7	1.4782 8	3.700 0	1.5927 5	3.850 0	1.1367 1	- 0.150 0	- 0.44 8	0.65 9
6) good match between job	4.366 7	0.8227 0	4.550 0	0.6863 3	4.100 0	0.8522 4	0.450 0	1.91 7	0.07 0

requirements and own abilities									
7) high degree of job autonomy	4.000 0	1.0735 7	4.350 0	0.9333 0	4.200 0	0.8335 1	0.150 0	0.67 9	0.50 5
8) good physical working conditions	3.833 3	1.2373 7	4.050 0	1.1909 7	3.800 0	1.3611 1	0.250 0	0.64 1	0.52 9
9) flexible working hours	3.416 7	1.3056 8	3.500 0	1.2354 4	3.950 0	0.8870 4	- 0.450 0	- 1.44 3	0.16 5
10) high degree of job security	3.833 3	1.4633 0	4.100 0	1.4473 2	3.800 0	1.3992 5	0.300 0	0.74 2	0.46 7
11) rapid career progress	3.200 0	1.4934 9	3.650 0	1.3484 9	3.450 0	1.3945 4	0.200 0	0.48 3	0.63 5
12) good relations of professional to family life	4.333 3	0.8165 0	4.600 0	0.5026 2	4.400 0	0.7539 4	0.200 0	1.07 3	0.29 7

\*M-F, male means minus female mean

t-paired sample t – test

Sig., the probability level (two-sided) of the t-statistic

## 5.2. Factor analysis

For further simplifying the analysis and defining possible latent preference profiles, which will enable further model development, we have chosen to conduct a factor analysis of the data presented in Tables 3 and 4. The results of the factor analysis for the students ratings are presented in Table 5, while for entrepreneurs in Table 6. The  $h^2$  in the tables represents communality which is a measure of the proportion of the variance that one item has in common with the other items in the factor analysis.

Table 5 Factor analysis of job values ratings among management students

	$h^2$	Factors			
		F1	F2	F3	F4
1) interesting work tasks	0.590	0.355	0.255	<b>0.522</b>	-0.357
2) good social relations	0.713	0.489	<b>0.680</b>	-0.085	0.065
3) good opportunities to develop personal qualifications	0.761	0.458	<b>0.696</b>	0.188	0.177
4) variation in work tasks	0.277	0.333	-0.105	<b>0.390</b>	-0.051
5) high annual salary	0.756	0.297	-0.009	0.241	<b>0.781</b>

6) good match between job requirements and own abilities	0.705	<b>0.782</b>	-0.032	-0.300	-0.036
7) high degree of job autonomy	0.756	0.420	-0.312	<b>0.685</b>	-0.115
8) good physical working conditions	0.765	<b>0.743</b>	-0.443	0.090	-0.093
9) flexible working hours	0.528	<b>0.504</b>	-0.385	-0.245	-0.257
10) high degree of job security	0.650	<b>0.753</b>	0.020	-0.288	0.017
11) rapid career progress	0.721	0.508	-0.374	-0.096	<b>0.560</b>
12) good relations of professional to family life	0.780	<b>0.781</b>	0.217	-0.201	-0.286
Extraction Method: Principal Component Analysis.					
a. 4 components extracted.					

The factor analysis for students' ratings returned four factors for the investigated 11 items. The first factor embraces non-materialistic job values: good match between job requirements and own abilities; good physical working conditions; flexible working hours; high degree of job security; good relations of professional to family life. We have labeled this factor *environmental aspect*. The second factor includes: good social relations and good opportunities to develop personal qualifications. This factor is labeled *social aspect*. The third factor include: interesting work tasks; variation in work tasks and high degree of job autonomy and is labeled *behavioral aspect*. Finally, the fourth factor is labeled *economic aspect*, since it comprises only materialistic job values: high annual salary and rapid career progress.

Table 6 Factor analysis of job values ratings among entrepreneurs

	$h^2$		Factors		
			1	2	3
1) interesting work tasks	0.633		0.417	0.344	<b>0.583</b>
2) good social relations	0.775		<b>0.673</b>	0.226	-0.520
3) good opportunities to develop personal qualifications	0.722		<b>0.833</b>	0.105	-0.127
4) variation in work tasks	0.661		0.213	<b>0.567</b>	0.543
5) high annual salary	0.594		<b>0.717</b>	-0.137	-0.246
6) good match between job requirements and own abilities	0.669		<b>0.577</b>	0.520	-0.256
7) high degree of job autonomy	0.677		<b>0.587</b>	-0.331	0.472
8) good physical working conditions	0.460		<b>0.445</b>	-0.437	0.266
9) flexible working hours	0.468		<b>0.499</b>	-0.463	0.069
10) high degree of job security	0.592		<b>0.767</b>	0.060	0.015
11) rapid career progress	0.735		<b>0.772</b>	-0.369	-0.051
12) good relations of professional to family life	0.483		<b>0.654</b>	0.234	0.030

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

If comparing the factor analysis for entrepreneurs' rating the same values, the first difference is that there returned only three factors for the investigated 11 items. The first factor embraces mix of materialistic and non-materialistic job values: good social relations; good opportunities to develop personal qualifications; high annual salary; good match between job requirements and own abilities; high degree of job autonomy; good physical working conditions; flexible working hours; high degree of job security; rapid career progress and good relations of professional to family life. The second factor includes only variation in work tasks and the third includes only interesting work tasks. Since almost all elements of job values are situated in first factor it could be stated that this part of investigated population (entrepreneurs) presents almost one-dimensional sample. This is why we labeled the first factor *univariate aspect*, the second is labeled *bivariate aspect* and the third is *trivariate aspect*.

Above results reveals that there is less discrepancy in entrepreneurs' rating offered 11 job value elements compared to students'. Students have clear barriers among different groups of job value elements, especially concerning their materialistic origin. Their "older" counterparts, the entrepreneurs, don't see these barriers at all. They are observing their job values more globally concerning all elements simultaneously.

To further develop those conclusions, and to examine the effect of gender and social background on above defined factors (especially in the case of students ratings), the next stage in our analysis we performed multivariate analysis. Results of multivariate analysis for the students' ratings are presented in Table 7, while results for the entrepreneurs' ratings are presented in Table 8. In order to simplify the calculations; we changed demographic variables to dummy variables for control. Multiple regression analysis was conducted to reveal the relative contribution of each variable to the job values ratings. The quantitative analysis was conducted with gradually introducing of the above defined factors (aspects). There are four factors for the students' ratings, and three for the entrepreneurs' ratings, of the job values.

Table 7 Multivariate tests of factors defined by students' ratings dimensioned by gender, parents education and age

Factor	Items	Model 1		Model 2	
		$\beta$	(p)	$\beta$	(p)
1	good match between job requirements and own abilities	0.054	0.728	0.099	0.547
	good physical working conditions	0.123	0.484	0.157	0.400
	flexible working hours	-0.176	0.347	-0.194	0.319
	high degree of job security	0.195	0.179	0.200	0.181
	good relations of professional to family life	-0.038	0.794	-0.069	0.678
2	good social relations	0.314	0.030	0.365	0.019
	good opportunities to develop personal qualifications	-0.232	0.045	-0.184	0.047
3	interesting work tasks	0.149	0.514	0.069	0.770

	variation in work tasks	-0.008	0.958	-0.024	0.882
	high degree of job autonomy	0.179	0.324	0.276	0.180
4	high annual salary	-0.149	0.411	-0.128	0.489
	rapid career progress	-0.323	0.140	-0.373	0.097
	Gender			-0.230	0.186
	Parents education			-0.010	0.951
	Age			-0.020	0.903
	R <sup>2</sup> (adjusted R <sup>2</sup> )	0.175(0.02)		0.412(0.44)	
	F	0.175		0.25	
	F-change	1.449		1.462	

The hierarchical regression analysis shown in Table 7 revealed that in model 1, when controlled (dummy) variables were added to the regression model, R<sup>2</sup> was 0.175. When adding demographic variables, the value of R<sup>2</sup> in model 2 increased to 0.412. The F value increased 0.25. Nevertheless, as previously discussed for gender, neither the social background influence much the students ratings of the job values (F = 1.462). When further examination of the regression coefficient in two models was done, we found that only "good social relations" and "high degree of job autonomy" had reached the significant level. Introducing of demographic elements in model 2 didn't change those results to a higher extend. Both of the most important items were increased. Also, it leads to insignificant increase of all regression coefficients for first, second and fourth factors, e.g. environmental, social and economic aspects, respectively. Only decrease append in part of the third factor (behavioral aspect).

Table 8 Multivariate tests of factors defined by entrepreneurs' ratings dimensioned by gender, parents education and age

Factor	Items	Model 1		Model 2	
		F	(p)	F	(p)
1	good social relations	-0.313	0.130	-0.349	0.100
	good opportunities to develop personal qualifications	0.392	0.044	0.568	0.020
	high annual salary	-0.252	0.194	-0.288	0.131
	good match between job requirements and own abilities	0.077	0.665	0.001	0.996
	high degree of job autonomy	-0.006	0.976	0.067	0.746
	good physical working conditions	-0.181	0.243	-0.203	0.191
	flexible working hours	0.142	0.363	0.086	0.586
	high degree of job security	0.182	0.342	0.144	0.443
	rapid career progress	-0.012	0.956	0.008	0.972
	good relations of professional to family life	-0.096	0.593	-0.060	0.735
2	variation in work tasks	0.215	0.048	0.138	0.069

3	interesting work tasks	-0.142	0.373	-0.126	0.416
	Gender			-0.121	0.414
	Parents education			-0.285	0.085
	Age			-0.236	0.137
	R <sup>2</sup> (adjusted R <sup>2</sup> )	0.221(0.23)		0.310(0.75)	
	F	0.220		0.334	
	F-change	1.114		1.318	

Same as in the case of students rating, introducing the demographic elements to the results of entrepreneurs job values ratings didn't change much the final outcome ( $F = 1.318$ ). If observing Model 1 in Table 8, only "good opportunities to develop personal qualifications" and "variation in work tasks" had reached the significant level. Introducing the demographic element has lead to increasing of some and decreasing of the other job value items. The two most significant elements were altered in following way: "good opportunities to develop personal qualifications" increased significantly influenced with demographic variables, while "variation in work tasks" decreased to the level without significance.

## 6. Conclusions

The analysis presented in this paper has indicated that management students in transitional economy conditions exhibit materialistic job values. This fact is not dependant on gender of the students. Nevertheless, it is to larger extend present with male students compared to females. The gender of the students mostly influenced difference in the answer concerning "high degree of job security", which male students rated much higher. Maybe the reason for this lies in the fact that in most transitional countries, women are to larger extent unemployed compared to men. All of the interviewed students live in families where only the father is employed. In those conditions, where in most households there is only one employed, and as a rule it is a husband, security of the job is important. If he loses his job that would mean that all family is left without primary source of survival. If compared to Western world, we can state that this kind of economic dependence was present there 50 years ago. In the newspaper feuilleton, written by Obama [22] and republished worldwide, he talks about today's situation in the USA concerning family life and the employment. In today's families in USA both parents are employed and equally contributing to the family's economy. Nevertheless, he remembers the time in his childhood when working mother was rare case even in the USA. To be precise, in Serbia, situation was completely vice versa 50 years ago. In those days most of the wives living in town in Serbia were employed. In this way we may conclude that transition of our economy, to some extend, transfers our society to replica of Western countries 50 years ago and not today.

However, factor analyses which followed the ranking of means, indicated that job values in the eyes of the student population are multidimensional, and thus more complex then a simple division between materialistic and non-materialistic values. To describe the job values of the students in our study, at least four dimensions are necessary. From those,

three factors comprise non-materialistic job values and only one factor comprises materialistic values.

Our results don't support hypotheses, present in Western Europe references, on gender differences in job values among students: female students are more likely than male students to favor non-materialistic job values. There is slight difference in gender opinion toward materialistic job values, yet the observed gender differences are rather small. Neither hypothesis on the relations of social class to job values seems to apply to management students from transitional economy country, as the results yielded statistically non-significant results only. The reason for this behavior is probably in the fact that in transitional economy there is virtually no statistically difference in social status among majority of people. In transitional economy there are only two classes: higher class with enormous wealth, which consist of less than 1% of the population and all the others (99% of the population). Middle class isn't formed yet. Education of parents, which was one of the elements we included in our questionnaire doesn't influence much the position of the students' family. Most of the higher class members in Serbia are not formally educated people; they obtained their richness in previous political regime by being loyal to political elite of those days and not according to their education.

On the other hand, in the results describing entrepreneurs rating of the job values, surprisingly we found non-materialistic response. Those results are to much higher extend similar to those described in Western Europe literature, with exception that in transitional environment female entrepreneurs gives higher ratings to high annual salary than males'. In this case, compared to students, there is significant difference in ratings related to gender of the entrepreneurs. Also, factor analysis revealed that in this case there are fewer discrepancies of job values ratings, resulting with only three important factors. From which, first factor (univariate aspect) comprises 9 of 11 items. This is probably the result of the entrepreneurs' age. This part of the investigated population lived and worked in the times before transition, and even before socialistic regime. They have build their values in the society that was to much extend healthier compared to today's. Surprisingly, even socialistic regime didn't succeed to destroy their beliefs.

Multivariate analysis, here as well, indicated that there isn't much influence from social background to final rating of job values among the entrepreneurs. This result is also expected if having in mind that there aren't clear lines dividing social standings in transitional countries.

To further explain why students in transitional environment have materialistic orientation, regardless to gender or social background, we should search for the reason in Maslows' [4] hierarchy of needs. In transitional economy environment young people place more emphasis on lower level social needs that are closely related to them. It is because they felt depressed when the needs of the higher level could not be fulfilled. They don't remember the time in which their parents were young. The generations of today students were born during socialistic regime in Serbia, and since then they didn't see much prosperity in their society. Owing to the changes in contingency, almost all their life they had to give up the original high-level needs and turn to lower level ones. These findings are similar to results published by Ales and Rees [19]. They found that people in post-socialistic countries tended to focus upon lower order needs when considering job satisfaction. Issues of job security, welfare, and pay featured heavily in their concerns,

while for workers in the traditional capitalist countries, higher order needs were of more paramount concern when considering their level of job satisfaction.

The sad part of the story is that subjects of our investigations were students who are young people (age 18-25) and they have already lost their trust in the society they live-in. Maybe the first task, of the future leaders of transitional societies, should be to rebuild the trust of younger generation. Then, job values (and every other values) ratings, among our students, will be similar to those from Western countries.

The relevance of these findings could be increasingly important when a focus is placed upon specific areas of activity such as HRM. Since almost all state owned companies in the transitional economy are being privatized, new owners (usually from Western Europe) are trying to improve HRM practice with transfer of management theories from traditional capitalist countries (usually their countries of origin). In this case, our findings suggest that job design, performance appraisal and reward system need to be adapted or at least be sensitive to attitudes and values in post-socialist context, especially toward younger workforce population. Our findings provide evidence to support the views of those who have argued that HRM practices should be adopted to fit local cultures [19,23].

## **References**

1. Cavanagh, G.F. (1984). American business values. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
2. Gamberale, F., Bracken, R., & Mardones, S. (1995). Work motivation among high school students before and during the economic recession in the Swedish labour market. *Scandinavian Journal of Psychology*, 36(3), 287-294.
3. Gooderham, P., Nordhaug, O., Ringdal, K., & Birkelund, G.E. (2004). Job values among future business leaders: the impact of gender and social background, *Scand. J. Mgmt.* 20, 277-295.
4. Maslow, A. (1954). Motivation and personality. New York: Harper.
5. Blanchflower, D. G. & Meyer, B. D. (1994) A longitudinal analysis of the young self-employed in Australia and the United States, *Small Business Economics*, 6, pp.1-19.
6. Taylor, M. P. (1996). Earnings, independence, or unemployment: why become self-employed?, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 58, pp. 253-266.
7. Dunn, T. & Holtz-Eakin, D. (2000) Financial capital, human capital, and the transition to self-employment: evidence from intergenerational links, *Journal of Labour Economics*, 18,pp. 282-305.
8. Bruce, D. (2000) Effects of the United States tax system on transitions into self-employment, *Labour Economics*, 7, pp. 545-574.
9. Bianchi, S. M. (2000) Maternal employment and time with children: dramatic change or surprising continuity? *Demography*, 37, pp. 401-414.
10. Beutel, A.M., & Marini, M.M. (1995). Gender and values. *American sociological review*, 60, 436-448.
11. Clain, S. H. (2000) Gender differences in full-time self-employment, *Journal of Economics and Business*, 52, pp. 499-513.
12. Croson, R., & Uri, G. (2005). Gender differences in preferences. Mimeo, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia.
13. Georgellis, Y., & Wall, H.J. (2004). Gender differences in self-employment. The federal reserve bank of St. Louis papers.
14. Driga, O., Lafuente, E., & Vaillant, Y.(2005). Gender differences in entrepreneurial activity: an analysis of informal institutional factors, available at: [www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/065.pdf](http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/065.pdf)

15. Lombard, K. V. (2001). Female self-employment and demand for flexible, non-standard work schedules, *Economic Inquiry*, 39, pp. 214-237.
16. Tominc P and Rebernik M. (2006). Growth aspirations of Slovenian entrepreneurs – A gender differences..., *Management*, 11(1), pp. 37-52.
17. Mihajlovic, I., Zivkovic, Z., Prvulovic, S., Strbac, N., Zivkovic, D. (2008). Factors influencing job satisfaction in transitional economies, *Journal of General Management*, 34(2), 71-89.
18. England, G.W. & Harpaz, I. (1983). Some Methodological and Analytical Considerations in Cross National Comparative Research. *Journal of International Business Studies*, 14, 49-59.
19. Alas, R., & Rees, C. J. (2006). Work-related attitudes, values and radical change in post-socialist context: a comparative study. *Journal of business ethics*, 68, 181-189.
20. Michailova, S. (2000). Contrasts in culture: Russian and Western perspectives on organizational change. *The academy of management executive* 14(4), 99-112.
21. Newman, K. (1998). Leading radical change in transitional economies, *Leadership and organizational development journal* 19(6), 309-324.
22. Obama, B. Feuilleton published in daily newspaper Politika, 2008.
23. Fey, C.E., Pavlovskaya, A., and Tang, N. (2004). A comparison of human resource management in Russia, China and Finland, *Organizational Dynamics* 33(1), 79-97.

Web reference:

Statistical office of the republic of Serbia: <http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/en/index.php>

# THE ROLE OF HIGHER EDUCATION IN PREPARING THE NEXT GENERATION OF ENTREPRENEURS: THE ROLE OF SERVICE LEARNING

**Ellen McMahon**

National-Louis University, College of Management and Business Chicago, IL USA

E-mail: [emcmahon@nl.edu](mailto:emcmahon@nl.edu)

**Dzenan, Kulovic**

University of Zenica, Faculty of Economy Zenica

E-mail: [dzenan.kulovic@ef.unze.ba](mailto:dzenan.kulovic@ef.unze.ba)

## **ABSTRACT**

What role does higher education have in preparing the next generation of entrepreneurs? How can curricula be adapted and organized to allow students to go beyond learning theory and formula to applying what they learn to real world situations? Is it possible to link learning to opportunities within the community to build stronger more enduring businesses that can compete locally, nationally or internationally? This paper will discuss a model of service learning that strategically embeds activities within the community in specific organizations/businesses. Students participate in real world problems and challenges thematically linked to the learning outcomes of their course. Business gain extra "hands" assisting them in creatively facing the challenges of operating in such turbulent and competitive times. Opportunities for building collaborative relationships within the community and beyond will be discussed.

## **Keywords:**

## **1 Introduction and Background**

National-Louis University (NLU) was founded in 1886 by Elizabeth Harrison, a pioneer in elementary and early childhood education. Originally the school served immigrant families, focusing on mothers and children. The underlying teaching philosophy was and continues to be grounded in progressive and constructivist educational principles. NLU is committed to the belief that linking theory and practice is the role of higher education in all disciplines. A commitment to the community in which it resides plays a critical role in informing the educational learning outcomes of programs and coursework. NLU is seen as an innovator in educational content and methods.

The mission of National-Louis University is to develop highly competent and humane individuals to serve and lead in an increasingly diverse and global society. Central to this mission is a commitment to life-long and active engagement in learning. As an independent, not-for-profit university that values teaching, NLU links tested theory and practice with the on-going experiences of

its students. NLU is sensitive to the changing needs of society and is responsive to the students and publics it serves.

Students at NLU include not only adults who are working full time or contemplating career changes, but also teachers and administrators who want to further their education while continuing to work in their fields, and immigrants and other language minorities with limited English skills. In 1989, the College of Management and Business was founded to address the emerging needs of adults returning to school.

Currently the University has three colleges: the National College of Education, the College of Arts and Sciences, and the College of Management and Business. Thirteen degrees are offered from undergraduate to doctoral level and certificate programs across the three colleges. The institution serves nearly 15,000 students annually from its five Chicago-area campuses and at academic centers in Northern Virginia/Washington, D.C.; Milwaukee/Beloit, Wisconsin; Tampa, Florida and Nowy Sacz, Poland (College of Management and Business, 2008).

## **2 The College of Management and Business: Commitment to Community**

The College of Management and Business (CMB), established in 1989, is also steeped in progressive and constructivist teaching philosophy and methodologies. This innovative business school embraces the idea of integrative and holistic thinking as it creates learning opportunities for students. The College combines the typical academic classroom experience with the realities of the business world. Concepts and theories are immediately used on the job or in the community by students. The goal of a CMB education is to *"engage talented individual and business organization in a powerful and rewarding learning and discovery process. ....We develop leaders that excel in the ever-changing marketplace by thinking strategically about solving issues and challenges, while harnessing opportunities"* (C. Multhauf, Executive Dean CMB from NLU web pages).

As the College works with community partners, providing educational degree programs at locations within the community (not on the University campus), it explores ways to support specific partnership goals and objectives. These goals might address the organization's commitment to community redevelopment, to small business start up and support, to helping existing businesses compete in today's rapidly changing environment, to helping business' use technology more effectively and efficiently , or even to creating the next generation of entrepreneurs within the community.

Using the curriculum of specific courses to building in service projects, linking theory with real world practice, is a way of addressing the needs of the community and meeting the goals of our community partners. Designing cumulative activities that can begin in one course and continue through others, even followed up on by students in subsequent years is one way of supporting the community and giving our students real hands on experience, perhaps even stimulating an entrepreneurial spirit.

### **What is Service Learning?**

Service learning began in the US at the University of Cincinnati as the Cooperative Education Movement in 1903. Throughout its more than 100 year history service learning has been reshaped and expanded to meet the growing needs of local communities as well as country initiatives. In 1944 the GI Bill linked education and service for soldiers

returning from WWII. In the 1960's the RSVP (Retired Senior Volunteer Program) linked the experience of retired leaders with community and organizational needs. In 1961 President John F. Kennedy established the Peace Corps. Although it wasn't until 1966 that the term "service learning" was used, the philosophy and objectives were always the same. In 1976 the Governor of California, Jerry Brown, created a non federal youth corps at the state level, called the California Conservation Corps. From the 1990's until today an emphasis on volunteerism, community and environmental restoration, civic engagement, with a focus on linking direct service and learning has emerged (History of Service Learning in the US, 2009).

Service learning experiences are focused on cooperative experiences that promote teamwork, community involvement and good citizenship. These real life experiences build cooperation, not competition, between and among participants as they address complex problems in those real life settings. Service learning opportunities focus on problem solving that is very pointed and directed to the needs of those experiencing the problem (Eyler, 1999). Participants in service learning project go beyond generalized and abstract knowledge that comes from text books. Critical thinking, the ability to recognize the most important questions and issues, is promoted as students get immediate feedback from the community in which they serve (Standards and Indicators for Effective Service Learning Practice, 2009). This immediate feedback may not only challenge previously held beliefs and values but ultimately supports social, emotional, and cognitive learning and development.

An important element of the learning outcomes here is the impact on the community. This dynamic process of student engagement within a community, solving real world problems that are linked to the content of a particular course, allows the community to benefit. And as students learn the skills necessary to address real world problems, recognizing the fluid elements in the external environment, the classroom learning takes on a much richer meaning. Stimulating thinking, creative problem solving, collaboration, and strategizing beyond the next examination, are important by-products of service learning for students and the organizations or businesses they serve. Within service learning there is an emphasis on reciprocal learning, so it is important for students to learn but equally important for the community partner to come away with additional knowledge. For the community organization or business, links to the university where best practices are discussed and reviewed, a fresh eye examining difficulty questions or problems, extra hands and heads taking on the specific issues plaguing an organization, and a commitment from partners to put additional action and energy can mean the difference between success and failure.

### **3 Possible Models**

The Master's in Business Administration (MBA) degree is a well recognized graduate degree within the business world. The goal of the MBA at CMB is to assist students to develop critical analytical and problem solving skills. It enhances management and leadership abilities while helping students apply quantitative and qualitative evaluation techniques to business situations. The MBA also strengthens practitioner skills in finance,

accounting and economics, and explores the impact of ethical and legal issues on the work place.

The MBA offered by CMB is organized into four terms. Term One includes an Introduction to Graduate Studies, helping students recognize the workload necessary for this degree, and assists them in identifying both University resources as well as external resources necessary for successful completion of the degree program. Other courses in Term One include Organizational Behavior, Macroeconomics, and Strategic Marketing. Term Two includes Managerial Accounting, Project Management, and Managerial Economics. Term Three requires Financial Management, Multinational Management, and Technology and Management. The final term, Four, includes Ethical and Legal Aspects of Business, Financial Markets, and Strategic Management. Within Term Four there is also an introduction to the Capstone simulation. This simulation, offered during Strategic Management, gives students an opportunity to demonstrate what they have learned throughout their degree program and to use their newly acquired knowledge in strategic decision making within a fictitious company.

Integrating a community service learning project within this curriculum does pose challenges but also tremendous opportunities for both students and the community businesses and organizations. Linking the community based request and activities to the course learning outcomes is an important first step. Making sure students have an understanding of not only the theoretical underpinnings of the content, but also an awareness of the current literature and best practices is a must. The responsibility of the professor teaching the course then becomes not only to share the content of the discipline but also to act as a resource and facilitator who supports all of the elements of the application of that knowledge as students try to address the needs of the community partner.

One model is to begin with the first course, Organizational Behavior, and have students link the learning outcomes of the course to a service learning organization. Analyzing the culture, the readiness for change, and the organization's ability to learn may be a good way to begin any project. Small teams of students could study the organization prior to any on site assessment, viewing company public documents, talking with knowledgeable persons, viewing the product or service within the community etc.

During the second course, Macroeconomics, students might engage in a very directed analysis of the economic conditions in the neighborhood, a demographic analysis addressing the size and buying power of this the community and the consumer base. The professor might also suggest looking at competitors in the neighborhood and what their capacity is to serve the market. The economics professor would use the partnership as a living case study to serve student learning but also to serve the community business. What does this information tell us? What do we know? What do we still need to know? How does this link to the organization we studied in the first course? What might be some of the next steps? It is possible that from this analysis of the economic conditions and the previous analysis of the organization a particular challenge or issue may arise. Using this model, as students moved through their course of study they would use the same organization to apply their new knowledge to particular concerns within the organization. This could be continued through the degree program addressing multiple aspects of the business or organization as the student progressed through the course of study.

Another way of using the service learning opportunity for students is within a particular course. This model allows students to work on one project during one course. It could be that during a marketing course, a new marketing plan could be developed for a community business. Within the multinational management course students could do an analysis to identify an international expansion project, or even something as direct as helping a company find an international partner or new global source.

Either of these models is an excellent way to give students hands on experience, applying their knowledge to real challenges. This not only serves the student and enhances learning outcomes but as stated earlier supports the enterprise within the community. But it may also encourage students to take on greater challenges and opportunities as they get more experience within the real world of business. As students face challenges, successfully or have to rethink and try again, their confidence in their ability to problem solve and apply critical thinking to real world issues build their entrepreneurial as well as ***intrapreneurial*** skill set.

## **4 Challenges**

While the models described above clearly are US based and steeped in an educational model with a student population that may be different from the traditional university, they can easily be adapted to meet the needs of a variety of cultures, university student populations, and stages of economic and community development. Historically service learning has been initiated to address economic difficulties within a local community or even country. The need for community economic development, creation of resources to support the local business community, and opportunity to participate in a living laboratory for students is particularly important in communities dealing with after math of war and economic devastation. Higher education can provide resources to the community while students gain useful experience in addition to their degrees. But getting started is often difficult.

Higher education, even with the advent of the Bologna Process, is historically difficult to motivate to change (About the Bologna Process, 2007). Traditions that extol thinking like "this is the way things are done here," and keeping the classroom and the community separate no longer serve the best interest of students. Working with professors in key courses that most lend themselves to community projects may be a good way to pilot service learning. But rethinking curriculum, more closely linking it to other EU country higher education systems, and assuring mobility of students and faculty is an important part of the Bologna Process (Qualifications, Cycles/Three Process Systems, 2007).

Recognizing the additional time and effort professors will need to commit to such a project must be addressed by university administration. While monetary incentives may be the most obvious and appreciated compensation, universities should be creative in addressing this concern. Building service learning into the evaluation, tenure and promotion process is important. Providing additional time, reduced teaching load, or even additional resources to support the work could also act as incentives to faculty.

Getting into the community may also not be easy. While businesses and organizations may clearly need some help rethinking their current strategies to meet the rapidly changing competitive environment, allowing the outside in can be very threatening.

Clearly outlining the scope and focus of a project can alleviate some of the business concerns, recognizing the time and resource commitment on both sides and creating mutually acceptable timeline can support relationships. Overall identifying “what’s in it for me?” for the business is most important and ultimately can act as an incentive to allow service learning into the company.

## **5 Conclusions**

Service learning is an opportunity for students to apply their learning and knowledge to real life issues within the community. Community businesses and organizations benefit through the work of students, under the guidance of their professor, applying best practices to those real life issues that impact day to day and strategic operations. While there are challenges for all involved, the benefits of this community outreach far outweigh them. In addition to the obvious benefit to local businesses and involved student, the idea that through this sort of effort, higher education may be creating opportunities for students to learn the skills necessary to become entrepreneurs, is most exciting.

## **References**

- 1 About the Bologna Process. (2007). Retrieved October 5, 2009, from The Official Bologna Process Web Site 2007-2010:  
<http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/about/index.htm>
- 2 College of Management and Business. (2008). Retrieved October 5, 2009, from National-Louis University: <http://www.nl.edu>
- 3 Eyler, J. G. (1999). Where's the Learning in Service Learning? San Francisco : Jossey Bass.
- 4 Higher Education: Guide to Service Learning and Curriculum. (2009). Retrieved October 5, 2009, from Service Learning:  
[http://www.servicelearning.org/filemanager/download/HE\\_toolkit\\_with\\_worksheets.pdf](http://www.servicelearning.org/filemanager/download/HE_toolkit_with_worksheets.pdf)
- 5 History of Service Learning in the US. (2009). Retrieved October 5, 2009, from Service Learning: [http://www.servicelarning.org/what\\_is\\_service-learning/history/index.php](http://www.servicelarning.org/what_is_service-learning/history/index.php)
- 6 Life Long Learning. (2007). Retrieved October 5, 2009, from Official Bologna Process Web Site 2007-2010: <http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/>
- 7 Qualifications, Cycles/Three Process Systems. (2007). Retrieved October 5, 2009, from The Official Bologna Process Web Site 2007-2010:  
[http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/actionlines/QF\\_three\\_cycle\\_system.htm](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/actionlines/QF_three_cycle_system.htm)
- 8 Service Learning Organization. (2009). Retrieved October 5, 2009, from Service Learning Web site: <http://www.servicelarning.org>
- 9 Standards and Indicators for Effective Service Learning Practice. (2009). Retrieved October 5, 2009, from Service Learning: [www.servicelarning.org/page/index.php?detailed=278](http://www.servicelarning.org/page/index.php?detailed=278)
- 10 Seifer SD and Connors K. , Eds. Community Campus Partnerships for Health. Faculty Toolkit for Service-Learning in Higher Education. Scotts Valley, CA: National Service-Learning

Clearinghouse, 2007.

[http://www.servicelearning.org/filemanager/download/HE\\_Toolkit\\_with\\_worksheets.pdf](http://www.servicelearning.org/filemanager/download/HE_Toolkit_with_worksheets.pdf)

- 11 Johnston, M., et al. (2001). Sustainability Toolkit: 10 Steps To Maintaining Your Community Improvements. This toolkit takes you through a 10-step process for determining which efforts should be maintained and deciding how to successfully continue them. Available at: The Center for Civic Partnerships, HYPERLINK "http://www.civicpartnerships.org"  
[www.civicpartnerships.org](http://www.civicpartnerships.org)

# ULOGA LIDERA U RAZVIJANJU NOVE OPERATIVNE I FINANSIJSKE STRATEGIJE I TAKTIKE

**Vukoja, Božo**

**Knežević, Matko**

## **SAŽETAK**

U ovom radu obradit će se posebno osnovne značajke svakog lidera i ulogu lidera u poslovanju, a posebno operativne i finansijske strategije i taktike. Prikazat će se na konkretnom primjeru ulogu lidera u poslovanju poduzeća.

### **Ključne riječi:**

Lider, vođa, poduzetništvo, poduzeće, poslovanje, kompanija, sustav, tržište, analiza

## **SUMMARY**

In this paper we will process the special features of each leader and the role of leader in business, in particular the operational and financial strategies and tactics. We'll show the specific example of the role of leader in business enterprises.

**Keywords:** leader, leaders, business, company, business, company, system, market analysis

## **1. UVOD**

Lider, vođa, vizionar, termini su koji govore o pojedincu koji se razlikuje od drugih sa svojom vizijom, načinom djelovanja, razmišljanjem ili brzinom reakcije. Naravno da se tu javljaju i mnoge druge kvalitete i pojedinosti koje su u mnogočemu potrebne. Lideri su revolucionari, osobe sa karizmom, one koje smatraju svoj način rada ispravnim i ako misle da je nešto potrebno promijeniti u organizaciji tvrtke ili organizaciji u kojoj djeluju dati će svoj maksimum kako bi to ostvarili. Sa svojim razmišljanjima i vizijama u mnogo slučajeva su ispred svih ostalih običnih smrtnika. Takva osoba u svakoj situaciji mora biti smirena i staložena i otporna na stres. Lideri su osobe koje je napredovanje i zadržavanje na vrhu pratilo kroz cijeli život, međutim, cijeli život ima relativno značenje. Nema pravila za trenutak kada će nečije liderske sposobnosti doći do izražaja. Nekada je potrebno biti na pravom mjestu u pravo vrijeme, a nekada dugogodišnji naporni rad i zalaganje. Bez obzira da li se osoba probija kao samostalni poduzetnik ili uzlaznom korporacijskom linijom, ona uvijek teži za znanjem i iskustvom od onih koji su već prije postigli uspjeh. Međutim, talent za obavljanje bilo kojeg posla ili za obnašanje poslovne

funkcije je važniji od iskustva. Razlog tome je što iskustvo svatko može steći tijekom vremena i ono dolazi samo po sebi. A talent je nešto posebno, vrsta božjeg dara, koji čini razliku i koji se ne može naučiti. To se može i zaključiti na temelju činjenice da dok nije postojala menadžerska edukacija i poslovne škole svi uspješni lideri su bili prirodni vode. Da bi postala lider, osoba mora biti inteligentnija, ambicioznija i energičnija od suparnika jer je to jedini način kako pronaći mjesto u sustavu koje podrazumijeva upravljanje drugima. Osim toga valja biti uporan i zadovoljan i sretan sa svojim poslom. Jedno od osnovnih pravila za uspješno i dugoročno obavljanje zahtjevnih poslovnih funkcija je obavljati posao kao čisti profesionalac, bez emocija i osvrtanja, te bez žaljenja za propuštenim prilikama.

## **2. OSNOVNE ZNAČAJKE SVAKOG LIDERA**

Kao što je već spomenuto u samom uvodu talent je jedna od najvrjednijih osobina koju lider može posjedovati, međutim nije i jedina. Uz talent, potrebno je imati znanje i vještina tako da zajedničkim djelovanjem te tri osobine pravovremeno i optimalno djelovanje ne može izostati. Poveznicu u većini slučajeva i primjera o velikom uspjehu pojedinaca u poslovnom svijetu čini činjenica da je većina onih koji se uspiju uspeti do samog vrha vješta u upravljanju drugima. Tu se također vidi synergija između stečenog iskustva, talenta i inteligencije. Važnost lidera u svakoj organizaciji je u tome što on svojom sposobnošću u organiziranju i upravljanju doprinosi profitabilnosti i razvoju više od bilo koga drugog. Za lidera je važno biti djelotvoran i učinkovit, posjedovati razinu samostalnosti (financijske, emotivne i fizičke), razvijati suradnički odnos i solidarnost s klijentima, partnerima i djelatnicima te razviti osjećaj pripadnosti cjeline, tj. sustavu. Svaki odgovoran lider konstantno radi na poboljšanju organizacije, svojih suradnika i sebe samog. On mora raditi na sebi kako bi bio još bolji voda, stalno mora ići i gledati prema naprijed. Istodobno mora raditi na sebi i na drugima, a s tim organizacija koju vodi postaje uspješnija i ostvaruje bolje rezultate. Također, lider mora imati razvijenu sposobnost samo-motivacije, zato jer radeći na sebi, na volji i samopouzdanju, aktivno utječe na svoj duhovni život i mentalne sposobnosti. Važno je vjerovati u sebe jer svaki čovjek ono što o sebi misli da jest može to i postati i zato je potrebno razviti o sebi i drugima pozitivne stavove i misli. Lider mora ostvariti harmoniju svoje osobnosti uskladišanjem četiriju aspekta vlastita života i rada. To su:

1. **duhovni sklad** (vjera, ljubav, nada i hrabrost)
2. **spoznajni sklad** (vrijednosti, emocije, misli i osjetila)
3. **strateški sklad** (vizija, misija, ciljevi i zadaci)
4. **operativni sklad** (produktivnost, samostalnost, solidarnost i pripadnost)<sup>144</sup>.

Duhovni sklad podrazumijeva kako čovjek doživljava samog sebe i svoju osobnost, spoznajni sklad kako doživljavamo svijet oko sebe i naš odnos prema svijetu oko sebe, strateški sklad donosi odgovore na pitanja koja su usko povezana s vizijom, misijom, ciljevima i konkretnim zadacima, a operativni sklad pokazuje način na koji svakodnevno

---

<sup>144</sup> Srića Velimir, Biblija modernog vođe, Znanje d.d., Zagreb, 2004.g. str.17.

djelujemo u konkretnom prostoru i vremenu. Uspješni lideri i njihove kompanije imaju pobjednički image i bespriječoran ugled, unatoč kontinuiranim preprekama i izazovima koji dolaze iz okoline. Postizanjem željenih rezultata i ciljeva lideri potvrđuju da znaju kuda idu, tj. u kojem smjeru razvijaju kompaniju. Takvim ostvarenjima osiguravaju privrženost i lojalnost svojih timova te se time zatvara jedan krug. Osim energije koja se usmjerava prema postizanju ciljeva, potrebno je istaknuti i jasno strateško shvaćanje, usmjerenošć naporu, učinkovitost, zajednički rad i odlučnost u poslovanju. Kako bi lider ovlađao kako upravljati ljudima i kako provoditi vlastite zamisli mora imati praksu i iskustvo profesionalnog upravljanja, od smišljanja strategije do učenja iz ostvarenog uspjeha. Lider ne smije biti lako uvredljiva i tašta osoba, tj. mora biti širokih svjetonazora, znati slušati druge i razmatrati mišljenja svojih suradnika jednako kvalitetno kao i svoje. Ako u svom timu ima stručnjake različitog profila tj. osobe sa znanjima i iskustvima iz različitih područja to može biti samo korisno jer će tim imati veću širinu znanja i sposobnosti prilikom donošenja odluke. Dobit će razmišljanja iz više kutova gledišta i iz različitih perspektiva što je jako važno prilikom donošenja odluke. Svi ti zaposlenici koji čine tim s kojim lider usko surađuje moraju biti ljudi vrhunskih kvaliteta. Jedan vrhunski stručnjak vrijedi više od preko nekoliko prosječnih zaposlenika<sup>145</sup>. Najvažnija osobina lidera je da ima sposobnost percepcije i da u pravom trenutku donese pravilnu odluku bez obzira na njegove osobne stavove i razmišljanja tj. najveća kvaliteta lidera i svakog kvalitetnog pojedinca je sposobnost optimalnog djelovanja ili donošenja konkretne odluke bez obzira koliko se to protivilo osobnim stavovima osobe koja odlučuje<sup>146</sup>.

### **3. ULOGA LIDERA U POBJEDNIČKOM SUSTAVU KOMPANIJE**

Kreirati i implementirati pobjednički sustav kompanije vrlo je kompleksan zadatak. Možemo ga definirati kao sustav u kojem svi zaposlenici razmišljaju u istom smjeru tj. djeluju kao cjelina i jedna velika zajednica. Također, za pobjednički sustav kompanije potrebno je izgraditi i jedinstveni sustav upravljanja. Tu do izražaja dolaze lideri, ljudi s vizijom koji imaju taj osjećaj kako posložiti određene kockice u idealan mozaik. Oni će bez previše emocija neki dio poslovanja koji je uspješan uskladiti sa svojim pobjedničkim planom, a ukoliko nije uspješan, brzo će ga se riješiti ili restrukturirati što ovisi o dugoročnim planovima. Način na koji će se organizirati pobjednički sustav u kompaniji nema pisanog pravila kojeg se potrebno striktno držati jer je svaka organizacija priča za sebe, sa svojim prednostima i manama te specifičnostima nekog tržista ili regije. "Organizacija je tek jedna od neograničenog broja kombinacija različitih raspoloženja, sposobnosti i težnji ljudi koji je čine"<sup>147</sup>. Jedan od osnovnih zadataka lidera je i kontinuirano vlastito usavršavanje i stjecanje novih znanja. Isti recept valja primijeniti i na kompaniju stalnim usavršavanjem i uvođenjem novih standarda. U knjizi "Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije" uvod je naslovjen sljedećom frazom: "Odbacivanje svih pravila" – to nam govori da svaki lider ima svoj stil rukovođenja i upravljanja kompanijom, a pogotovo prilikom odlučivanja i upravljanja ljudskim potencijalima. Naše istraživanje urođilo je mnogim otkrićima, ali najsnažnije je bilo ovo: talentiranim zaposlenicima

<sup>145</sup> Johnson C. L., Menadžer na mafijaški način, Veble commerce, Zagreb 2005., str. 69.

<sup>146</sup> Smith Steve, Strateg, M.E.P. CONSULT, Zagreb 2003., str. 15.

<sup>147</sup> Smith Steve, Strateg, M.E.P. CONSULT, Zagreb 2003., str. 19.

potrebni su vrsni menadžeri. Talentirani zaposlenik može stupiti u poduzeće zbog njegovih karizmatičnih vođa, širokogrudnih beneficija i programa obuke na svjetskoj razini, ali koliko dugo taj zaposlenik ostaje u tom poduzeću i koliko je produktivan određuje njegov odnos s njegovim neposrednim rukovoditeljem<sup>148</sup>. Lider mora biti svjestan tj. imati sliku cjelokupne situacije, kako u okolini kompanije, tako i unutar kompanije, pogotovo na nižim razinama. Potrebno je postaviti dobar sustav izvješćivanja i kvalitetan kadar koji će pravovremeno reagirati u određenim situacijama.

Najvažnija činjenica koju treba znati kada se prihvati organizacije nekog sustava u današnjem modernom poslovanju je da nema savršenstva tj. da zbog utjecaja mnoštva čimbenika ne može sve funkcionirati kako bismo mi htjeli. Zbog brzog načina života i rada, te sve brže primjene novih tehnologija, za neka poslovna područja npr. tržište telekomunikacija mogli bismo upotrijebiti izraz Organizirani kaos kao metaforu koja nam pokušava barem donekle približiti složenost i kompleksnost tog tržišta. Za stvaranje pobjedničkog sustava potrebno je kreirati poveznici koju će svi lako naučiti i koristiti te koja će sve djelatnike usmjeravati. Ta poveznica je poslovni plan koji mora biti svima jasan, da svaki zaposlenik zna u svakom trenutku koji su njegovi zadaci i što se od njega konkretno očekuje. Svi projekti na kojima se radi moraju biti precizno definirani i u vezi s poslovnim planom. Vrlo važan dio pobjedničkog sustava kompanije je istraživanje tržišta i analiza tržišnih podataka, sama priprema za akciju. "Kao primjer navest ćemo menadžment kompanije Seiko koji je jednom prilikom analizom tržišnih podataka (trendova) zaključio da tržište ručnih satova postaje zasićeno i da se može očekivati pad prodajnih cijena. Glavni menadžer Ichiro Hattori odlučio je proširiti poslovanje u područje elektroničke opreme, korištenjem programa cjelevite kvalitete (Total Quality Management). Rezultat takve strateške promjene bio je potpuno nov i širok assortiman digitalnih instrumenata koji je već nakon četiri godine donosio čak 50% ukupne prodaje"<sup>149</sup>. Uloga lidera u pobjedničkom sustavu kompanije očituje se kroz sljedeća četiri procesa<sup>150</sup>:

### **3.1. PROMIŠLJANJE**

Promišljanje možemo poistovjetiti s vizijom i misijom. Viziju ćemo definirati kao cilj kojem težimo, gdje želimo biti u budućnosti. Bez jasno definirane vizije, želenog smjera i cilja, kojemu kompanija teži samo je pitanje vremena kada će i toj kompaniji isteći rok trajanja. To isto vrijedi i za misiju, koju možemo definirati kao ono što trebamo činiti kako bi se ostvarivala vizija.

Kako bi vizija bila utemeljena na stvarnim činjenicama i brojkama potrebno je napraviti SWOT analizu, analizu vlastitih snaga i slabosti te prilika i prijetnji iz okruženja. Uspješno provođenje može se osigurati točnim podacima i njihovom pravilnom analizom. Jedino

<sup>148</sup> Buckingham M., C.Coffman, Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije, MASMEDIA, Zagreb 2004, str. 11.

<sup>149</sup> Smith Steve, Strateg, M.E.P. CONSULT, Zagreb 2003., str. 38.

<sup>150</sup> ibidem, str. 40.

tako možemo dobiti okvirnu sliku, razliku između postojećeg i željenog stanja. Tu razliku kompanija mora prijeći uz vodstvo lidera i što je ta razlika manja situacija je povoljnija. Misija bi trebala usmjeravati ključne težnje te odrediti najvažnije ciljeve organizacije ili kompanije kao cjeline. Definicija misije mora biti precizna, ali istovremeno i motivirajuća. Npr. "Ujediniti snagu velike i agilnost male tvrtke (General Electric)"<sup>151</sup>. Bitno je odrediti i dugoročne ciljeve tvrtke, a isto tako i iskaze vrijednosti kojima se određuje korporacijska kultura i metode rada i ponašanja unutar sustava kompanije i u okolini kompanije.

### **Alati u procesu strateškog promišljanja:**

- a) IZRADA SCENARIJA – pomaže tako da pokazuje kako bi se događaji mogli odvijati u budućnosti, te izradi alternativnih prognoza. Korisna je i u izbjegavanju mišljenja kako će se sutra sve odvijati po današnjem obrascu.
- b) MATRICA UTJECAJA – korisna je prilikom prikazivanja odnosa između ključnih čimbenika, poslovni procesi/strateški ciljevi.
- c) SWOT ANALIZA – pokazuje opću sliku kompanije u jednom trenutku
- d) DIJAGRAM UZROKA I POSLJEDICA – RIBLJA KOST – otkriva i razdvaja uzroke od posljedica te korisna za prikupljanje kolektivnog znanja o problemu.
- e) DIJAGRAM MEĐUOVISNOSTI – pokazuje odnose između strateških ciljeva i njihovu međuovisnost. Pomaže u definiranju ključnih ciljeva<sup>152</sup>.

Lider mora biti svjestan konstantnih promjena koje se događaju u okruženju, promjene na tržištu, promjene u odnosima među konkurenjom i promjene među potrošačima. Njegovo djelovanje bi trebalo biti usmjereno prema svojim kupcima, dobavljačima i svim konkurentima. Jedino dobivanjem informacija iz okruženja je moguće identificirati nove trendove i na taj način osigurati stabilno mjesto za kompaniju na tržištu.

## **3.2. PLANIRANJE**

Planiranje ćemo definirati kao poslovni plan za cijelo poduzeće, za svaki odjel u poduzeću i za svaki tim u poduzeću. Poslovni plan se uglavnom definira za razdoblje od jedne do pet godina. U ne tako dalekoj prošlosti, poslovni plan se izrađivao i za desetogodišnje poslovno razdoblje, međutim zbog stalnog napredovanja u tehnologijama, raznim fluktuacijama na tržištu i sve veće konkurenциje teško je planirati za tako dugo razdoblje. Zadaća lidera podrazumijeva provođenje planova na svim razinama poduzeća i uskladivanje svojih planova sa svim jedinicama koje su značajne za ostvarenje ciljeva poduzeća. Plan mora biti jasan i sažet, svatko bi trebao znati što se od njega očekuje i koja je njegova uloga u izvršenju plana.

## **3.3. IZVRŠENJE**

<sup>151</sup> Krames J.A., Leksikon vodstva – Jack Welch, Naklada Zadro, Zagreb, 2002.g. str.19.

<sup>152</sup> Smith Steve, Strateg, M.E.P. CONSULT, Zagreb 2003., str. 78.-80.

Izvršenje podrazumijeva pokretanje cjelokupnog poduzeća, tj. svih razina djelovanja u poduzeću u konkretnu akciju za poboljšanje poslovanja. Ovo je ključna faza jer se u njoj vidi sposobnost lidera da provede planove. Bez obzira koliko plan bio kvalitetan i precizan treba ga provesti u djelo. Od ideje do realizacije je dalek put. Problemi kod izvršenja planova prikazat ćeemo kroz sljedeće primjere:

1. Koordinacija različitih poslovnih aktivnosti nije bila učinkovita
2. Nedovoljna sposobnost zaposlenika koji su uključeni u izvršenje
3. Sposobnosti menadžera za vođenje i promišljanje nisu odgovarajuće
4. Utjecaj vanjskih faktora
5. Svakodnevni problemi odvraćaju koncentraciju i fokusiranost na glavni plan
6. Informacijski sustav nije dovoljno učinkovit, prosljeđivanje informacija i zadataka

Ovo su samo od nekih problema koji se svakodnevno javljaju u današnjem poslovanju, neke je lakše riješiti, a druge teže. Problemi se mogu izbjegći dobrom organizacijom rada i s konstantnom težnjom za poboljšanjem i usavršavanjem. Cilj svake organizacije trebao bi biti usmjeren prema dobrom upravljanju tekućim poslovima i težnji za boljim poslovnim rezultatima u budućnosti.

### **3.4. KONTROLA**

Ovaj proces je potreban zbog redovitog i potpunog nadzora poslovnog procesa, kako bi se sve odvijalo na priželjkivani način. Njegova važnost se očituje u mogućnosti koje pruža kontrola. Naime, nakon određenog vremena u toku poslovnog procesa kontrola omogućuju uvid u stanje, tj. da li je poslovni proces u fazi kakvu smo htjeli na početku. Ako nije omogućuje nam da ispravimo sve nepravilnosti i vratimo poslovni proces na pravi put. Provjedba planova se može nadzirati na dnevnoj, tjednoj, mjesecnoj, tromjesečnoj, polugodišnjoj i godišnjoj fazi<sup>153</sup>

## **4. OPERATIVNE I FINANCIJSKE STRATEGIJE I TAKTIKE**

Pod strategijom u gospodarstvu podrazumijeva se utvrđivanje dugoročnih ciljeva poduzeća ili gospodarstva u cjelini. To je uporaba političkih, socio-ekonomskih i psiholoških znanja u izvršavanju zadataka. Strategija je vid proširenog plana, njome se utvrđuju realni ciljevi koje se žele postići i određuju ograničenja u skladu s raspoloživim potencijalima, s prirodnim i društvenim mogućnostima. Taktike možemo definirati kao smjerove djelovanja (strategije) i načine ostvarivanja tih smjerova. Operativne strategije i taklike definirat ćemo kao provedbeni kratkoročni plan koji se odnosi na pojedine dijelove poduzeća, npr. operativni plan prodaje za sljedeće tromjesečno razdoblje i način na koji ćemo ga ostvariti.<sup>154</sup>.

<sup>153</sup> Smith Steve, Strateg, M.E.P. CONSULT, Zagreb 2003., str. 82.-117.

<sup>154</sup> Grupa autora, Poduzetnički menadžment, Alinea, Zagreb 1999., str. 140.

Financijske strategije i taktike vezane su uz odluke koje se odnose na ukupnu organizaciju gospodarskog subjekta. Financijske strategije i taktike možemo definirati kao financijsko planiranje koje može biti vrlo jednostavno, ali i vrlo složeno što ovisi o veličini gospodarskog subjekta te ciljevima koji su postavljeni pred financijski plan.<sup>155</sup> Financijske strategije i taktike u poduzeću odnose se na analizu i planiranje solventnosti i likvidnosti, analizu i planiranje izvora financiranja, financijsko restrukturiranje i slično. U nastavku ovog poglavlja prikazat ćemo i ostale vrste i oblike strategija

#### **4.1. VRSTE I OBLICI STRATEGIJA**

U ovoj podjeli navesti ćemo strategije koje se odnose na poduzeća, ali i na cijelokupno gospodarstvo. Navest ćemo i strategije koje se odnose na pojedine vrste poduzeća (proizvođačko, maloprodajno i slično). Također, prikazat ćemo operativne i financijske strategije i taktike. Općenito, strategije su podijeljene na ekonomski-funkcionalne strategije koje se odnose se na kontroling, proizvodnju, kadrove, razvitak, marketing itd. i upravljačke i menadžerske strategije koje uključuju aktivnosti u vezi s poslovanjem, organizacijom, primjenom odabranih rješenja, politikom kadrova, komunikacijom i stilom odlučivanja, motivacijom zaposlenika. S obzirom da se pojavljuje u više vrsta i oblika, da se odnosi na više područja, tko je za nju odgovoran, a tko je samo informiran razlikujemo sljedeće:

- a) strategija poduzeća
- b) strategija proizvođača
- c) strategija tržišnih niša
- d) strategija oblikovanja organizacijske strukture poduzeća
- e) strategija zaokreta
- f) strategija solventnosti i likvidnosti
- g) strategija izvora financiranja
- h) strategija financijskog restrukturiranja
- i) strategija novčanog toka – planiranje profita

Napraviti ćemo podjelu na operativne strategije i taktike i financijske strategije i taktike<sup>156</sup>. U nastavku podjele koristit ćemo isključivo termine operativne strategije i financijske strategije.

#### **4.2. OPERATIVNE STRATEGIJE**

Kao što smo već naveli operativne strategije odnose se na provedbene planove koji se odnose na pojedine dijelove poduzeća ili samo poduzeće kao cjelinu. Slijedi podjela:

##### **Strategija oblikovanja organizacijske strukture poduzeća**

Ova strategija obuhvaća proces nastajanja organizacije poduzeća. Njome se mora dobiti stabilnost, funkcionalnost i fleksibilnost u poslovanju poduzeća. Ima više pristupa stvaranju, a navest ćemo ih sljedećim redoslijedom:

---

<sup>155</sup> Horvat Đuro, Menadžment u malom poduzetništvu, CERA PROM d.o.o., Zagreb, 2004, str. 139.

<sup>156</sup> Grupa autora, Poduzetnički menadžment, Alinea, Zagreb 1999., str.141.-143.

- 1) Pristup odozgo prema dolje
- 2) Odozdo prema gore
- 3) Bipolarna strategija
- 4) Strategija klina
- 5) Strategija većeg broja nukleusa<sup>157</sup>

## **Strategija poduzeća**

Ova strategija je važna jer spada pod operativne strategije. Strategija poduzeća ima zadaću implementirati poduzeće u ukupnu društvenu strukturu, a sastoji se od četiri podstrategije:

- 1) Korporativna strategija (utvrđivanje misije) – usmjerenja je na utvrđivanje djelatnosti kojom će se poduzeće baviti i na organizacijski ustroj poduzeća.
- 2) Poslovna strategija – nastavlja se na korporativnu strategiju i usredotočena je na funkcionalne cjeline poduzeća (npr. odjel nabave). Utvrđuje aktivnosti za svaku funkcionalnu cjelinu.
- 3) Funkcionalna strategija definira se za pojedine poslovne funkcije. – npr. obveze direktora prodaje. Osigurava provođenje poslovne strategije.
- 4) Strategija razvijka – to je dugoročni plan na razini cijelog poduzeća u funkciji postizanja ciljeva i razvijka poduzeća.

## **Strategija tržišnih niša**

Cilj ove strategije je kontrola tj. nastojanje uvođenja monopola na nekom tržištu ili industriji. Ona također spada u operativne strategije, a specifična je po tome što je usmjerenja prema određenom tržišnom segmentu koje velike kompanije nisu identificirale zbog širine područja na kojem djeluju. Strategija tržišnih niša dijeli se na tri vrste:

- 1) Strategija naplatnog mesta – temelji se na inovaciji koja je omogućila inovatoru zauzimanje mesta koje mu osigurava trajnu korist. Kao primjer možemo navesti lijek Sumamed od kompanije Pliva d.d.
- 2) Strategija specijalizirane vještine – pojavljuje se kod poduzeća koje imaju prevlast na tržištu zbog svoje specijalnosti. To su tvrtke sa visokospecijaliziranim uslugama ili proizvodima do te mjere da se konkurentima ne bi isplatilo tržišno nadmetanje.
- 3) Strategija specijaliziranog tržišta – odnosi se na manja tržišta koja nisu toliko privlačna da bi netko na njima htio postati konkurentom. Potrebna je dobra analiza tržišta kako bi se utvrdila takva niša, jer iako čini samo dio tržišta može donositi velike profite kompaniji.

## **Strategija zaokreta**

Primjenjuje se u fazi kada poduzeće posluje ispod svojih mogućnosti, tj. ispod razine svojih kapaciteta. Postoje sljedeći modeli:

- 1) Operativni model se usredotočuje na mjeru koje moraju poboljšati poslovanje u kratkom roku, npr. porast prihoda, smanjenje troškova, porast ili sniženje cijena i slično.
- 2) Strategijski model obuhvaća velike i značajne promjene u poslovanju zbog loše ili krivo određenih ciljeva i strategija poduzeća<sup>158</sup>.

<sup>157</sup> Vukičević Milan, Financije poduzeća, Golden Marketing- Tehnička knjiga, Zagreb, 2006. str. 191.-193.

### **4.3. FINANCIJSKE STRATEGIJE**

Financije poduzeća su najvitalniji dio koji je interesantan cjelokupnoj poslovnoj okolini, dobavljačima, poslovnim partnerima, kreditorima, investitorima itd. Financijske strategije moraju se planirati unaprijed, a kasnije provoditi temeljem financijskih pokazatelja: bilance, računa dobiti i gubitka, novčanog tijeka. Navest ćemo sljedeće financijske strategije:

#### **Strategija solventnosti i likvidnosti**

Ona obuhvaća analizu i planiranje solventnosti i likvidnosti. Solventnost poduzeća pokazuje odnos između duga i imovine, a likvidnost poduzeća pokazuje da li je poduzeće sposobno podmirivati svoje tekuće financijske obveze. Za poduzeće važnija je solventnost od likvidnosti jer ustvari pokazuje dugoročnu likvidnost poduzeća tj. mogućnost da dugoročno ispunjava svoje obveze. Slijedi formula izračunavanje stope solventnosti: Stopa solventnosti = Ukupni dug : Trajni kapital.

Što je stopa solventnosti manja povoljnija je situacija za poduzeće, ona pokazuje koliki je postotak trajnog kapitala opterećen dugovima.

Likvidnost nam pokazuje sa koliko gotovine poduzeće trenutačno raspolaže, a koeficijent likvidnosti nam prikazuje odnos između kratkoročnih obveza i kratkoročnih izvora gotovine:

Koeficijent likvidnosti = Likvidna sredstva : Kratkoročne obveze

Što je ovaj omjer veći veća je sposobnost poduzeća da podmiruje svoje kratkoročne obveze<sup>159</sup>.

Osoba koja je na čelu tvrtke mora biti svjesna važnosti ovih pokazatelja i unaprijed se pripremiti za buduća događanja, a to znači raditi dobar balans između duga i imovine - ne smije se nikako dovesti u situaciju da većina imovine bude opterećena hipotekom, kreditom ili nekom drugom obvezom. Bez obzira koliko je važna ekspanzija i širenje tvrtke na nova tržišta prvenstveno se mora misliti na stabilnost jer širenje na račun prevelikog zaduživanja može biti nezgodno. Također, u nekim kompanijama, požari se gase, tj. podmiruju se kratkoročne obveze dugoročnim zaduživanjem (zbog nedostatka ili premalih likvidnih sredstava) što je katastrofalan primjer koji kompaniju vodi prema stečaju i prestanku djelovanja.

#### **Strategija izvora financiranja**

Ova strategija obuhvaća analizu i planiranje izvora financiranja. Postoje razne podjele izvora financiranja, a za potrebe ovoga rada navest ćemo podjelu prema podrijetlu izvora:

Vanjsko – financiranje putem kratkoročnih i dugoročnih kredita, emisijom vrijednosnica i sl.

Unutarnje – financiranje poduzeća putem dobiti, amortizacije, brzo unovčive imovine, razni surogati novca – mjenice čekovi i putem rezervi.  
i prema vlasništvu izvora:

<sup>158</sup> Grupa autora, Poduzetnički menadžment, Alinea, Zagreb 1999., str.143.-146.

<sup>159</sup> Vukičević Milan, Financije poduzeća, Golden Marketing- Tehnička knjiga, Zagreb, 2006. str. 72.-75.

Tuđe – financiranje za koje postoje obveze

Vlastito – financiranje za koje nema obveze vraćanja – dionički kapital, novac vlasnika uložen u temeljni kapital društva<sup>160</sup>.

Sada ćemo podrobnije obraditi izvore financiranja koji su usko povezani s temom ovog rada:

a) Unutarnje financiranje iz vlastitih izvora

Prikazat ćemo mogućnosti pomoći kojih lider može donijeti odluku o načinu na koji će financirati poduzeće na najpovoljniji način:

- 1) Osnivački kapital – to je najvažniji izvor financiranja poduzeća u početnoj fazi, poduzeće može u visini temeljnog ili osnivačkog kapitala emitirati dionice i na taj način financirati projekte i razvoj. Vodeće osobe često puta zbog loše vizije ili bojažni od gubitka upravljanja nad kompanijom posežu za kreditima kao izvorom financiranja umjesto da traže nove ulagače koji će sudjelovati u podjeli dobiti, ali i u podjeli rizika.
- 2) Primitci od kupaca – izuzetno su važni jer su to konstantna sredstva (gotovina, kartice, čekovi) koje tvrtka dobiva. Bitno je napomenuti dvije stvari: Odgodu plaćanja i način plaćanja. Što se tiče odgode plaćanja potrebno je predvidjeti (barem otprilike) koliko dugo tvrtka može kreditirati kupce, a da to ne utječe na likvidnost. Kod načina plaćanja situacija je slična jer gotovina je mnogo povoljnije sredstvo plaćanja od kartica i čekova.
- 3) Primitci od plasmana vlastita novca – odnose se na povrat glavnice i naplaćene kamate.
- 4) Amortizacija – bitna je jer kao trošak umanjuje veličinu dobiti kao poreznu osnovicu. Visina amortizacije ovisi o veličini raspoložive dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine, stopama otpisa i načinu obračuna.
- 5) Neto dobit – ili čista dobit utvrđuje se za jedno razdoblje, najčešće za poslovnu godinu. Visoka dobit omogućuje likvidnost i solventnost, a ona se može zadržati i time povećati temeljni kapital ili reinvestirati. To je iznos koji dobijemo nakon oporezivanja bruto dobiti u poslovnoj godini.
- 6) Brzo unovčiva imovina – imovina koja se može vrlo brzo prodati, iznajmiti, jednom riječju naplatiti, a u vlasništvu je poduzeća. Tu se prvenstveno misli na vrijednosne papire – dionice, obveznice, zadužnice...

Uloga lidera ili osobe koju je lider ovlastio je upravo utvrđivanje vlastitih izvora financiranja tj. da u svakom trenutku zna kojim sredstvima i kad tvrtka može raspolagati. Također potrebno je imati i prave informacije i biti obaviješten sa ostalim mogućnostima. Tu prvenstveno mislimo na primitke od države u obliku regresa, dotacija, subvencija i sl.

b) Financiranje iz tuđih izvora

Osnovna podjela financiranja iz tuđih izvora je na kratkoročno financiranje i dugoročno financiranje. Kratkoročno financiranje generalno podrazumijeva kratkoročno zaduživanje s rokom vraćanja od godinu dana, a dugoročno financiranje se odnosi na kapitalne investicije u smislu izgradnje novog objekta, poslovne akvizicije, širenje na tržištu u slično<sup>161</sup>.

---

<sup>160</sup> Vukičević Milan, Financije poduzeća, Golden Marketing- Tehnička knjiga, Zagreb, 2006. str. 151.

<sup>161</sup> Vukičević Milan, Financije poduzeća, Golden Marketing- Tehnička knjiga, Zagreb, 2006. str. 194.

## 1) Kratkoročno financiranje iz tudiših izvora

Ovakav način financiranja u mnogo poslovnih situacija ima prednosti nad kratkoročnim financiranjem iz vlastitih izvora, međutim povećava se i rizik gubitka zbog vraćanja kamata i glavnice. Ima direktni utjecaj na solventnost. Kratkoročno financiranje iz tudiših izvora se uglavnom odnosi na kratkoročne kredite.

a) Kratkoročni krediti - u poslovnoj praksi najčešće se pojavljuju sa rokom vraćanja od tri mjeseca do godinu dana. Dijele se na tri vrste:

- 1) Trgovački krediti – krediti koji se pojavljuju kao potreba zbog redovitih poslovnih transakcija. Postoje slobodni trgovački krediti i naplatni trgovački krediti. Trgovački krediti su karakteristični za gotovo svako poslovanje jer su potrebni tvrtki za odgodu plaćanja kupcima (15, 30, 45, 60 ili 90 dana pa do 24 mjeseca).
  - 2) Bankarski krediti – njihovo dospijeće je unutar godine dana, a najčešće do tri mjeseca. Dijele se na fiksne kredite, okvirne kredite i revolving kredite.
  - 3) Faktoring – je osiguranje kredita davanjem potraživanja od kupaca, koje poduzeće prodaje faktoru kao vrstu mjenice.
- b) Komercijalni zapisi – to su uglavnom korporativni vrijednosni papiri usmjereni na institucionalne investitore, a mogu ih plasirati velike prestižne kompanije koje imaju savršen kreditni rejting, koje sudjeluju na burzi i imaju razvijene finansijske funkcije.
- c) Vremenska razgraničenja – odnose se uglavnom na plaće i poreze. Plaća kreditiraju radnici, a porez porezna uprava.

## 2) Dugoročno financiranje iz tudiših izvora

Ovakav način financiranja odnosi se na financiranje ulaganja u izgradnju ili nabavu dugotrajne materijalne imovine poduzeća. Nazivaju se i investicijskim zajmovima sa rokom dospijeća i preko 10 godina. Dugoročno financiranje iz tudiših izvora odnosi se na dugoročne kredite, izdavanje obveznica i operativni i finansijski leasing.

- a) Dugoročni krediti - oni su najvažniji tudi izvor dugoročnog financiranja, osigurani su na način da je imovina oričena.
- b) Izdavanje obveznica – to su vrijednosni papiri koje emitiraju (plasiraju) poduzeća, države radi prikupljanja sredstava za podmirenje tekućih obveza ili zbog razvoja<sup>162</sup>.

## **Strategija finansijskog restrukturiranja**

Finansijsko restrukturiranje se odnosi na podjelu, spajanje, pripajanje, prodaju, kupnju ili preuzimanje dijelova ili cijelog poduzeća. Koji će termin prevladati ovisi o situaciji u kojoj je poduzeće tj. o tržišnoj poziciji poduzeća. Lider konstantno mora tražiti nove tržišne prilike ili načine kako rješiti određene poteškoće u poslovanju, npr. rješiti se neprofitabilnog dijela kompanije. Provođenje strategije finansijskog restrukturiranja nije ništa drugo nego ostvarivanje strateških ciljeva tvrtke, lidera i njegovog tima.

Slijedi podjela finansijskog restrukturiranja:

- 1) Strateške kupnje ili prodaje – kada jedno poduzeće kupuje drugo poduzeće ili dijelove drugog poduzeća kao dio svoje poslovne strategije. Potrebno je provesti dubinsko snimanje poduzeća koje se namjerava kupiti kako bi se lakše analizirala finansijska

<sup>162</sup> Vukičević Milan, Financije poduzeća, Golden Marketing- Tehnička knjiga, Zagreb, 2006. str. 195.

isplativost. Kao primjer navodimo nedavnu kupnju poduzeća Dukat d.d. od strane korporacije Lactavis.

- 2) Operativne kupoprodaje – nastojanje poduzeća da ostvari kratkoročne ciljeve, npr. povećanje zarade po dionicama.
- 3) Preuzimanje poduzeća – zbog okrupnjavanja svog portfolia i poboljšanja tržišne pozicije.
- 4) Spajanje poduzeća – ovakav način restrukturiranja javlja se zbog eliminacije konkurenčije, sinergije u menadžmentu i kapitalu, porastu udjela na tržištu. Kao primjer možemo navesti hrvatsko telekomunikacijsko tržište na kojem će biti mnogo promjena u narednom razdoblju, a od već zaključenih poslova ističemo spajanje poduzeća Adriatic Kabel (koncesionar kabelske televizije) s poduzećem Global Net (davatelj Internet usluga).
- 5) Privatizacija poduzeća – znači prodaju poduzeća koja su u državnom vlasništvu. (Sunčani Hvar, Željezara Sisak)
- 6) Restrukturiranje dugova – pomicanje i usklađivanje rokova dospijeća dugova kako bi se izbjegla nelikvidnost poduzeća. Radi se vlastiti program i ritam vraćanja dugova u dogovoru sa vjerovnicima koji su odobrili kredite<sup>163</sup>.

## **5. KONKRETAN PRIMJER ULOGE LIDERA U POSLOVANJU PODUZEĆA**

U prethodnim poglavljima ovog rada usredotočili smo se posebno na lidera i posebno na operativne i financijske strategije i taktike. Prikazali smo ulogu lidera u pobjedničkom sustavu kompanije koja s očituje kroz sljedeća četiri procesa: PROMIŠLJANJE, PLANIRANJE, IZVRŠENJE, KONTROLA. Ta četiri procesa su upravo ključna da bi lider uspješno implementirao operativne i financijske strategije i taktike u sustav tvrtke. Isto tako taj način djelovanja i promišljanja mora prenositi i na niže razine od direktora odjela pa do svih ostalih zaposlenika. Jedino ako cijela tvrtka djeluje prema naprijed rezultati će se ubrzo pokazati.

Upravo ćemo to vidjeti na simuliranom primjeru plana prodaje za predstojeće razdoblje od 6 mjeseci. Radi se o privatnoj kompaniji KREATA d.o.o. koja djeluje na tržištu telekomunikacija i na tržištu je prisutna tek nešto više od dvije godine. Nivo vodstva ćemo spustiti na direktora odjela, u ovom slučaju odjela prodaje. Direktor prodaje ima plan povećati prodaju u sljedećih šest mjeseci.

Odjel prodaje je podijeljen na prodaju za poslovne korisnike i prodaju za privatne korisnike. U ovom izmišljenom primjeru fokusirat ćemo se na odjel prodaje za poslovne korisnike. Prodaja za poslovne korisnike ispunjava svoje planove zahvaljujući dobroj tržišnoj poziciji, dumping cijenama i poslovnom lobiju. Prvi dio problema je da sami djelatnici prodaje nemaju toliki utjecaj na prodaju jer 85% poslova dolazi direktnim dogovorima koji se rade na višim razinama tvrtke (top menadžment i Uprava tvrtke Kreata). Uzimajući to u obzir, učinkovitost odjela prodaje za poslovne korisnike nije zadovoljavajuća. Njihov posao se uglavnom odnosi na pisanje i slanje ponuda što nije razina koje se očekuje. Drugi dio problema je u tome što u odjelu prodaje za poslovne korisnike rade zaposlenici koji su deficitarni sa znanjima o telekomunikacijama općenito,

---

<sup>163</sup> Ibidem, str. 196.-198.

a i o specifičnostima telekomunikacijskog tržišta. Generalno, problem ne postoji jer je odjel prodaje za poslovne korisnike u prva tri mjeseca ispunio zacrtane planove za to poslovno razdoblje. Sposobnost i pronicljivost direktora prodaje upravo tu dolazi do izražaja, da uopće zamijeti da ima problem u odjelu za poslovne korisnike. Zašto? Iz jednostavnog razloga što mnogi menadžeri dokle god imaju dobre finansijske rezultate jednostavno ne uočavaju probleme. Jedino konstantnim analizama i planiranjem može se u samom začetku uvidjeti problem.

Na koji način riješiti problem i povećati prodaju u sljedećih šest mjeseci?

Povećanjem broja zaposlenih u odjelu prodaje, traženjem tržišnih niša koje imaju velike potrebe za uslugama telefonije (npr. tvrtke sa službom telemarketinga), promjenom strukture zaposlenih (one djelatnike s najslabijim rezultatima zamijeniti tehnički obrazovanijim kadrovima), promjenom koncepcije odjela prodaje – uvođenjem službe telemarketinga, rad u parovima (da dvojica djelatnika uvijek idu zajedno na poslovni sastanak) itd.

Svako od ovih ponuđenih rješenja je ispravno i svako ima svoje prednosti. Međutim, najvažnija činjenica je isplativost s implementacijom novih rješenja i koliko će se povećati operativni troškovi s implementacijom bilo kojeg od ovih rješenja. Prilikom uvođenja bilo kakvih novosti ili promjena u poslovni proces potrebno je računati na izmjene u troškovima poslovanja. Uvijek treba voditi računa o EBITDA-i – dobiti prije oporezivanja. Nakon ovog izmišljenog primjera slijedi konkretni primjer vrhunskog vođe u biznisu. Kao primjer uspješnog lidera koji je uspio implementirati i provesti svoje strategije u kompaniji navodimo predsjednika Uprave kompanije General Electric – Jack Welch. Vidjet ćemo njegov put poslovnog razvoja od samog početka.

Zaposlio se 1960. u General Electric-u kao mlađi inženjer s godišnjom plaćom od 10.000 dolara. Nakon godinu dana odlučio je napustiti tvrtku zbog nezadovoljstva plaćom i prevelikom birokracijom. Ipak, nakon višesatnog nagovaranja mlađeg direktora odlučio je ostati. To se pokazalo pametnim potezom jer je 1981.g. nakon 20 godina njegovog nezaustavljivog proboga na visoke položaje u General Electric-u, zahvaljujući agresivnom marketingu kompanijskih proizvoda i usluga, najmlađi predsjednik Uprave i glavni izvršni direktor u povijesti GE-a.

Predsjedao je kompanijom 20 godina i u tom razdoblju je u mnogočemu promijenio korporaciju i povećao tržišnu vrijednost sa 13 milijardi dolara na 500 miljardi dolara 2001 godine, povećao vrijednost dionica za 3.000 posto, pri čemu je General Electric ostvarivao godišnji rast od 23 posto.

Za njegov stil vođenja karakteriziraju ga liderske vještine i agresivne promjene, te poseban način komunikacije sa zaposlenicima. Često je bez najave dolazio u posjet pogonima i tvornicama i ostavljao zaposlenicima poruke pisane rukom. Također, radio je konstantan pritisak na menadžere s prijetnjama u stilu da će dobiti otkaz ako ne budu dovoljno brzi. U sedam godina otpustio je 100 tisuća zbog vizije da stalno bude najkonkurentniji na tržištu.

Jack Welch provodio je strategiju Šest sigma – program koji je osiguravao manje od 3, 4 pogreške na milijun operacija. Prozvan je najradišnjim predsjednikom uprave zbog toga što je usporedno s vođenjem tvrtke vrijedne više od 500 miljardi dolara pronašao vremena i za učenje imena i obveza prvi tisuću tvrtkinih ljudi, a svake je godine surađivao s nekoliko tisuća zaposlenih.

Nakon 40 godina u General Electric-u, posvetio se pisanju knjiga, kolumni za svjetske ekonomski časopise te savjetovanju tvrtki s Fortunove liste 500 najuspješnijih, u čemu je vrlo uspješan bez obzira na to što je riječ o korporacijama iz potpuno različitih industrija<sup>164</sup>.

## **6. ZAKLJUČAK**

U ovom radu naglasak je stavljen jednako na ulogu vođe u poslovanju kao i na operativne i financijske strategije i taktike. Iako na samom početku nismo imali konkretnu ideju kako temu ovog rada pretočiti u konkretan pisani materijal, odlučili smo ga podijeliti na tri cjeline.

U prvoj cjelini govori se o osnovnim značajkama svakog lidera i kako su te značajke nešto posebno što lidere čini drukčijima od drugih. Osnovna premla je da lider nikada ne spava tj. stalno teži poboljšanjima, kako na osobnom planu tako i svog tima i cijelog poslovanja tvrtke kojim rukovodi. Također napominju se koraci tj. procesi i alati pomoću kojih lider izvršava zadatke u procesu strateškog planiranja.

U drugoj cjelini ovog rada prikazane su operativne i financijske strategije i taktike. Posebno su definirane operativne strategije i taktike i financijske strategije i taktike. Napravljena je i podjela strategija tj. djelovanja u raznim poslovnim situacijama.

U zadnjoj cjelini tj. u posljednjem poglavlju ovog rada prikazan je konkretan primjer uloge lidera u poslovanju poduzeća. Kao primjer poslužio je izmišljeni slučaj Kompanije Kreata i problemi u odjelu prodaje. Naveden je i primjer uspješnog lidera – Jack Welch – jedan od najvećih menadžera 20. stoljeća. Nakon obrade ove teme zaključili smo da je prilikom donošenja važnih poslovnih odluka i u raznim kriznim situacijama najbitnije ostati usredotočen i hladne glave. Potrebno je slijediti svoj osjećaj, ali i priznati pogrešku kada do nje dođe. Panika i nervosa unaprijed ničemu ne doprinose, samo stvaraju još veći kaos među zaposlenicima. Lider se ne postaje preko noći, za to je potrebno određeno vrijeme kako osoba stekla iskustvo. Shodno tome i temi ovoga rada zaključit ćemo rad s jednom starom poslovicom: „*Da bi se mogao družiti s vukovima moraš naučiti zavijati!*“

## **LITERATURA**

1. Buckingham, M; Coffman, C; Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije, MASMEDIA, Zagreb 2004.
2. Đuro, Horvat; Menadžment u malom poduzetništvu, CERA PROM d.o.o., Zagreb, 2004.
3. Grupa autora, Poduzetnički menadžment, Alinea, Zagreb 1999.
4. Johnson; C. L; Menadžer na mafijaški način, Veble commerce, Zagreb 2005.
5. Krames, J.A; Leksikon vodstva – Jack Welch, Naklada Zadro, Zagreb, 2002.
6. Smith, Steve; Strateg, M.E.P. CONSULT, Zagreb 2003.
7. Srića, Velimir; Biblja modernog vođe, Znanje d.d., Zagreb, 2004.
8. Vukičević, Milan; Financije poduzeća, Golden Marketing - Tehnička knjiga, Zagreb, 2006.
9. Iz karijere velikog menadžerskog gurua, Lider press d.d., Zagreb, 9. ožujka 2007.

<sup>164</sup> Iz karijere velikog menadžerskog gurua, Lider press d.d., Zgreb, 9. ožujka 2007. str.20-21.

# BIO-TECH ENTREPRENEURSHIP IN SLOVENIA WITHIN THE REGIONAL PERSPECTIVE

**Vadnjal, Jaka**

**Bernik, Jurij**

**Letonja, Marina**

GEA College of Entrepreneurship, Piran, Slovenia

**Kociper, Tina**

GEA College Business Training Center, Ljubljana, Slovenia

**Bernik, Janez**

University of Ljubljana, student of biotechnology

## **ABSTRACT**

The state of the art of the bio-tech entrepreneurship in Slovenia is examined in the paper. Five companies were interviewed with the objective to reveal the main characteristics of the entrepreneurial ventures established on the basis of science and research driven ambitions of founders who managed to encompass their personal and professional development trails with entrepreneurial paths. There are several peculiarities found in this particular qualitative research which go along with the literature survey. On the other side, there are some characteristics which may not be regarded as usual in the field of bio-tech entrepreneurship: majority of companies are not spin-offs and are not based on public funded research, they do not rely on venture capital and seem not to have a very distinguished business model. Only two out of five are located in incubators or tech-parks. Participants share the similar opinion regarding the support policy of the government.

**KEY WORDS:** Bio-technology, entrepreneurship, R & D, science-driven industry, financing

## **1. INTRODUCTION**

Biotechnology as a science and soon after also an industry started in 1959 when DNA was discovered. It was recognized as a key genetic material with its basic function of transfer genetic code onto the next generation of living and became a new milestone in understanding lives from bacteria, plants, animals and finally human beings. The new knowledge on how certain organisms function has been enabling several opportunities to increase the development of many new procedures more tailored to the needs of human

race. Biotechnology should be understood as a special term describing modifications of biological processes which means (1) inserting of new genes into organisms, (2) modification of genes in order to express different characteristics of organism and (3) influencing organisms by specific products containing DNA.

Being a pure science in the beginning, first commercial applications were not developed very soon since the first biotech company Genetech Inc. is regarded to be established in California only in 1976 [1]. Today, the commercialization of the biotechnological inventions and discoveries is known as biotech industry while new ventures in the field are defined as biotech entrepreneurship [2]. On the break of the centuries, the number of biotech companies over the world is estimated to be around 5,000 [3] while this number has been tremendously increasing in the last couple of years [4].

Biotechnology seems appropriate to research science-based entrepreneurship since during the last two decades there has been an upsurge of new firms [5]. In the case of Slovenia, the number of creation of biotech firms is also increasing, from virtually nothing a decade ago, to more than 10 nowadays. There can be no doubt that those new firms are knowledge based since biotechnology is widely acknowledged as a science-based and even a science-driven sector [6]. Another challenging feature of biotech research is that new firms are usually pure cases of entrepreneurship, in the meaning that they are new technology based firms. Firms are built upon the use of a new technology or the development and production of a new product. However, the problem of knowing whether or not the creation of a new firm can really be considered as a case of entrepreneurship is ignored in this case [7].

Biotechnology has been agreed to be one of the key technologies of the 21st century. Although US seem to play the leading role in the field, there is also an increasing activity in Europe, mainly in UK but also in Germany and France while other countries are far behind [8]. Moreover, while technology part of the biotech had been predominantly studied, the attraction of the researchers is more and more often dragged to entrepreneurial part of the biotechnology [9] which causes the emergences of this intriguing field also in other parts of the world including emerging and smaller economies [10]. Although industrial dynamics and technology trends in biotech are defined globally, the national institutional rules, tradition and politics do have large impact in the activity of biotech companies in the social and economic environment on the national level [11]. The particularities of the Slovene environment influencing the development of biotech entrepreneurship are therefore the main motivation for writing this paper.

## **2. LITERATURE OVERVIEW AND RESEARCH QUESTIONS**

There are several pillars in the entrepreneurial process and business modeling that differentiate biotech businesses from other entrepreneurial ventures: (1) the industry is research and science driven, (2) there is a predominant role of patenting possibility in order to secure awards for risk taking, (3) entrepreneurial abilities have to go beyond traditional innovation and risk paradigms to capability of managing heterogeneous

networks (clusters), (4) the importance of public science and (5) availability of venture capital [12].

Biotech start-ups are usually founded by a small number of persons (often a single individual) who personally assume the direction of the project. Motivations of those founders, which are often not only profit oriented, and the recourse to credit to launch the business are also in line with Schumpeter's early view. Founders are often individuals endowed with a strong experience either scientific or managerial [13].

Yet, this view of entrepreneurship ignores interdependences between the multiple actors of innovation. It comes from a deep misunderstanding of entrepreneurship in biotech, which is mainly a collective process that relies on the assembling of competences distributed across a large number of agents. The entrepreneur is not a single agent but belongs to a network and has to interact with other members to succeed in his enterprise. In short, the locus of innovation has shifted from individual organizations to networks [2].

Yet, if networks are the central drivers of innovation it does not mean that individual entrepreneurs play no role. They still need to develop specific competences, at least to ensure the creation of their network. In this sense, competences such as the ability to bridge different culture, open-mindedness, etc. may become central. The entrepreneur must have the ability to set-up agreements among all interested parties (such as the inventor of the process, the partners, the capitalists, the suppliers, the distributors), to enlist cooperation of official agents, to put together adequate staff, etc. This ability to bridge heterogeneous networks and persons may become far more important for entrepreneurs in biotech than scientific or managerial abilities [14].

One element to be put forward is the role of public research for new biotech start-ups. Many new biotech firms stem from the academic community (are academic spin-off or at least are mixed structure from the academia and industry) and even for those that are not, it is central to establish strong links and to collaborate with public labs. This central role of public research in the development of the biotech industry was already emphasized by [5], who showed that in the US during the early days of the biotech industry, there was a strong positive correlation among the local presence of a university and the development of biotech start-ups.

Also the cooperation with public research organizations is reported to be important for biotech start-ups. Collaboration with universities is central to increase firms' reputation and to achieve scientific credibility. Here, collaborations essentially aim at increasing the firms' attractiveness for financers or potential partners. Star scientists among others, by their ability to bridge different communities, ensure to the entrepreneur the scientific visibility necessary in order to collect funds and to develop collaborations [15].

Many empirical studies are suggesting that the most important asset for entrepreneurship in biotech is patent and that without patents there would have been few investments in biotech. The prominent role of patents in biotech goes back to the origin of the sector. There is indeed a strong correlation between the birth of the industry and important changes in patent laws, which suggests that patents played a central role in the birth and

development of the biotech industry [16]. It is possible that without the patent system the biotechnology revolution would not have reached the dimension it has nowadays.

In life sciences, and contrary to most other sectors, it has indeed been shown that patents are highly important to appropriate the returns of an innovation and to enhance incentives [17]. Firms acting specifically in biotechnologies are usually small and young companies faced with high competitive pressures and thus they strongly rely on patents because they do not have any other tangible asset. Biotechnology companies may apply for patents not only in order to exclude rival firms but also to facilitate collaborations and interactions. Without patents those firms would have no guarantee to offer to potential partners and to financing institutions [18].

Biotechnology is a money-consuming business. Biopharmaceuticals, for example, demand more than 100 million \$US for R&D expenditure and a 12-year development process before they enter the market [19]. Other biotechnological products such as genetically engineered plants or platform technologies also demand high R&D expenditures before generating revenues. For most young bio-ventures, financing these expensive processes depends on the availability of capital from venture capital (VC) investors and the stock markets. Therefore, the development of the biotechnology industry is substantially influenced by the munificence of the financing environment [20]. In several countries the present financial crisis seems to begin to trigger a certain drop in biotech activity [21].

### **3. METHODOLOGY AND SAMPLING**

Our research has been concentrated on five businesses operated in biotechnology as industry. The examined businesses are all located in the capital of Slovenia where also the largest university is located with reasonably developed live-science departments. A case study method was used as a qualitative research approach in order to answer the research questions. The sample was defined on the basis of knowledge, information and personal network the authors have of biotechnology-based businesses operating in Slovenia.

There seem to be two reasons for this: one is in the character of the target group which as proposed functions in a specific economic system and second, researching technology-based businesses has become a new approach in the field of academic interest for small business and entrepreneurship thus, even enhancing the common problems with establishing trust between all parties in the research.

The research was conducted in a period from January to September 2009. Data collection was based on semi-structured personal interviews with the owners of businesses and in two cases accomplished with business partners/co-founders. Interview encompassed 7 specific questions for owners. One of the reasons for choosing the particular qualitative research is that this appears to be a prevailing methodology in small sample business research worldwide. However, the lack of the data base on biotechnology businesses which would include contact details (i.e. name, phone and

address) determined the need for developing a flexible and cost effective methodology which would allow the researchers to identify, reach and communicate with the target population and the adapt the techniques of data collecting to the circumstances found. On the other hand, quantitative approaches would be challenged with conditioning sampling methodology and in terms of potential bias.

Three interviews were conducted by teams of the two researchers and two were conducted by one researcher. It has been estimated that voice- or video-taping may not be appropriate and would lead the respondents to aversion from revealing all the information and may distort other communication. Only hand written minutes were taken and the story was transcribed immediately after the interview. In all cases interviews took place at the premises of the company. The interviews took place at various times of the day, during the working days. It is believed the timing and place of the interview did not influence on the readiness and openness to reveal data and information.

The following research questions were addresses based on the subjective assumptions of the researchers and literature search presented in the previous chapter:

**Q1:** How did you get the idea, what was your motive for entrepreneurship [4]?

**Q2:** Why did you decide to start a company on the field of biotechnology [7]?

**Q3:** What is your entrepreneurial background [13]?

**Q4:** A popular description of your product/service: what do you develop, produce, sell [14]?

**Q5:** What is your business model (suppliers, customers, marketing strategy, business economics and control of costs, break-even point) [19]?

**Q6:** Opinion about biotechnological environment, status of biotechnology, possibilities of development in Slovenia and in extended region [10]?

**Q7:** Your expectations from the support institutions on the field of entrepreneurship (ministries, universities, research institutes, governmental agencies, incubators, technological parks) [12]?

## **4. RESULTS**

### **4.1 Demographic data**

Basic demographic data regarding the researched group of company is gathered in the table 1. All the companies are located in the capital of Slovenia, being from four to twenty years old. They employ from five to fourteen people and are managed by founders which four out of five possess post graduate degrees (two on masters and two on doctoral level) which confirm the paradigm of bio-tech entrepreneurship as a research driven industry.

### **4.2 Introduction of case studies**

Eleven Slovenian companies from the fields of biotech, medicine, medical and laboratory equipment, were invited to collaborate in the research. Six directors of companies from the field of biotechnology have refused participation in personal interviews from different reasons: either they have had no interest or, they reported to be too busy or had other priorities in a given moment.

We completed a qualitative research on the sample of five companies or institutions:

1. BIA Co. Ltd., company for laboratory and process equipment, Ljubljana
2. Inštitut Bion – Institute for bio-electromagnetics and new biology, Ljubljana
3. Educell Co. Ltd., Institute for tissue and cells, Ljubljana
4. GenePlanet Limited, Personalized genetics, Dublin, Ljubljana
5. Omega Co. Ltd., Consulting, engineering, development and research, Ljubljana

Table 1: Demographic data

Case	Activity	Location	Age	Finished Education of founders	Foundation	Number of employed
C1	Laboratory and process equipment	Ljubljana	49	Bachelor in informatics	1990	7
C2	Bioelectromagnetics and new biology	Ljubljana	30-60	From high school to Ph.D	1990/2004	14
C3	Cell therapy service	Ljubljana, Technological park	n.d.	Ph.D	1997	10
C4	Personalized genetics	Dublin, Ireland and Ljubljana – Technological Park	24	Master degree	2005	10
C5	Consulting, engineering, R&D	Ljubljana	50	Master degree	1989/1996	5

Source: Own research 2009.

**BIA Co. Ltd.** was established in 1990 and employs seven highly specialized professionals who perform work on the fields of development and marketing activities. Their main activity is selling products and services on the fields of chromatography, biotechnology, organic synthesis and programme and laboratory equipment. They develop and produce solutions on the fields of tracking and monitoring bioprocesses and simple LIMS (Laboratory Information Management Systems). They offer professional advise to their customers at the purchase of equipment and they provide regular maintenance of instruments and equipment. From BIA, a new spin-off company BIA Separations has been established, which is today a world leading producer of monolithic chromatographic columns based on CIM Convective Interaction Media. Their business partners are Faculty for Biotechnology, Faculty for pharmacy, Institute Jozef Stefan, Chemistry institute, Krka, Pliva, Institute Rudjer Bošković. Their suppliers of equipment

and materials are foreign companies. Marketing activities are based on personal contacts to customers.

**Institute Bion** is a spin-off from a non-for-profit research organisation at the Ministry for high education, science and technology and since 2004 it operates as a company limited. It is a private research institute, which was established already in 1990. Their key research area is study of electromagnetic fields impact on live organisms. The Institute has gained a status of the National Coordinator for a project of European Commission Cost Action B4 »Unconventional medicine«. Since 2003 they have been intensively researching bio-fields or subtle fields. The institute performs basic and applied research on the field of bio-electromagnetics. They receive financial assets from public tenders, they cooperate with industry and other companies, they perform also training and cooperate with universities at diploma, masters and doctoral research.

**Educell Co. Ltd.** is a company, registered since 1997 and it is the first institution, which gained the status of The Institute for tissues and cells from the Public agency of the RS for medicine and medical remedies in 2008. They have 10 employees. The company was established on the basis of the research project and operates as a part of Technological park Ljubljana. As a high tech company it acquired equity capital at The Horizonte Venture Capital Fund, later the company Novoline has become a 100% owner. Their products are cell products intended to cure joint cartilage and bone tissue. They cooperate with clinics for orthopedic, traumathology and urology of the University clinical centre Ljubljana (UKC). UKC is currently their only customer. They grow cells in the most modern laboratories. Their field of work is tissue engineering. Besides selling their products they get financed from various research projects, mostly European and thus they assure positive operations.

**Gene Planet Ltd.** was established in 2005 and is registered in Dublin, Ireland. The company is registered abroad, as Ireland is much better recognized on the field of high-tech companies as Slovenia. The company has been established with assets of more founders, business angels have also contributed to the initial capital. It employs 10 people on the basis of very different and flexible forms of employment. The main company's service is personalized genetics. The essence of this service is to draw someone's attention to the genetic predisposition for the disease which can be detected early by frequent preventive examinations and therefore early treated. It is a DNA analysis of individual's saliva and interpretation of results. In this way the company connects high science with life and health of individuals. The service is extraordinary innovative, entirely new in EU, therefore intensive research is taking place. The company is in its early stage of development and is only establishing its business model. It is located in Technological Park of Ljubljana.

**Omega Co. Ltd.** was established in 1989. Since 1996 it represents two high-tech companies Perkin Elmer and Applied Biosystems from USA in Slovenia. Company's main mission is transfer and introduction of new, fast developing technologies and procedures from the fields of chemical analysis and molecular biology into Slovenian environment. Their field of work is chemical analysis, biochemistry, biology and physics. Very important

company's mission is training of topmost professionals or researchers from the fields of activity. The company offers turnkey projects for known customers. Their main business partners are Regional institutes for health care in Slovenia. Their business model is strongly connected to the parent companies in the USA on the fields of planning, organizing and reporting. The company is entirely independent on the fields of development and marketing their own products and services, it sells them in Slovenia and in countries of former Yugoslavia.

#### **4.3. Results of responds to research questions**

The responses given upon the research questions are outlined in the table 2. As described, the majority of the researched companies were established as private companies and do not share a public institution background. They are in the range from mature companies to early-stagers. Their domain is mostly in life-sciences with a little bit of industrial application flair. Only one company can be regarded as a spin-off and even this spin-off was from another company because of serious disagreement of founders regarding the strategy adoption.

**Table 2: Synthesis of the five cases**

Case	Founded	Spin -off	Patent	Initial Organization	Domain	Incubator/ Tech-park
C1	1990	No	Yes	From the beginning a private company	solutions on the fields of tracking and monitoring bioprocesses and simple LIMS	No
C2	1990/2004	Yes	Yes	Public non-for-profit research organization	study of electromagnetic fields impact on live organisms	No
C3	1997	No	Yes	Established on the basis of the research project, private company	cell products intended to cure joint cartilage and bone tissue	Yes
C4	2005	No	Yes	Private company with business angels' capital	personalized genetics	Yes
C5	1989/1996	No	Yes	Private company	chemical analysis, biochemistry, biology and physics	No

Source: Own research, 2009

In our research we interviewed directors of Slovenian biotech companies. Following are results of these personal interviews, presented according to the questions.

**Q1: How did you get the idea, what was your motive for entrepreneurship? We also asked some demographic data about the founder/s (age, education, working and entrepreneurial experience, field of expertise before starting the business)**

Regarding the age, working and professional experience, directors and founders of biotech companies show a wide span from such with 30 years of experience and 20 years of work in biotechnological company (BIA Co.) to extremely young entrepreneurs, who have only finished their postgraduate studies and immediately have started their own business (Gene Planet). Postgraduate level of education is prevailing (master and doctoral degree). All of them have extensive research experience on the fields of medical sciences, biotechnology, also chemistry and physics. Most of the younger ones originate from the project »young researchers«. They have established a biotechnological company either from the existential need, as they could not find appropriate job after finishing their studies and research work, either they have not found real challenges in large companies and research institutes, either they have established a company as a spin-off from bigger public research institutes. Some of them have joint biotechnological company upon invitation of these companies' founders and they have been previously successful on other fields of activities and technologies (e.g. IT technologies). Motives for entrepreneurial career were different, from implementation of their own vision from the youth, to the motives arising from the existential need, to the accidental meetings and invitations for cooperation in biotechnological project.

**Q2: Why did you decide to start a company on the field of biotechnology?**

For most of our interviewees this has been a very logical and natural decision. They wanted to continue to work on the field, which they have studied in details and researched. Therefore a biotechnological company was a logical continuation of study and specialization, although they were perfectly aware that it is very difficult to establish and manage a successful biotechnological company. One of the companies (Omega) was established as a respond to the noticed opportunity and needs for representing a foreign company in Slovenia.

**Q3: What is your entrepreneurial background (family, relatives, acquaintances, friends, other)?**

Most of the answers were that they do not originate from families with entrepreneurial background and they have not considered entrepreneurship as a possible career path as they were interested mostly in the narrower field of biotechnology and in-depth study. The majority agree that there is no correlation between their personal decisions for study, research, entrepreneurship and environment in which they have grown up and study. Some of them come from families, where their parents were professors and researchers, but most of them come from families, where parents were officials, belonging to generation in the former socialist system. The majority agree that entrepreneurial genes have not played a crucial role in a decision for entrepreneurial path on the field of biotechnology.

**Q4: What would be a popular description of your product/service: what do you develop, produce, sell?**

The studied companies perform a wide range of activities. Educell grows cells in to cure and grow joint cartilage (cells for renewal of bone tissue for clinical use). Institute Bion studies the field of bio-fields or subtle fields and their impact on people, animals and plants. Results of their research are healing products. In future, this may become a new branch of pharmacy and pharmaceutical industry. Gene Planet offers personalized genetics services. It discovers inclination of someone to some chronic diseases and offers timely diagnostics of diseases that someone is exposed to. One of the companies is representing and selling products from American companies (Omega) and also sells instruments, materials and services on the fields of chromatography, biotechnology, organic synthesis and computer and laboratory equipment. The activities of the studied companies are very different, from production, performance of proper research services, representation, sale, service and training.

## **Q5: What is your business model (suppliers, customers, marketing strategy, business economics and control of costs, break-even point)?**

Also business models of the companies are different, from classical representation of a foreign partner, selling equipment from foreign suppliers to larger pharmaceutical companies in Slovenia and Croatia, to proper production of biotechnological material (cells) and connection to one large customer (Central hospital of Ljubljana), and to entirely entrepreneurial approach to development and marketing the service of personalized genetics. All the companies strictly control their costs and cooperate with more suppliers, they monitor and control costs of labor and fixed costs of operation. Most of our interviewees revealed that they have not reached the break-even point or that they have to fight for positive operations all the time. Marketing activities are performed on different ways apart from contemporary information technologies they prefer personal communication with customers.

## **Q6: Opinion about biotechnological environment, status of biotechnology, possibilities of development in Slovenia and in extended region?**

Most of interviewees agree that Slovenia is a too small country for realization of large biotechnological projects. Our neighboring countries (e.g. Austria) are biotechnologically well developed, but centers of knowledge and personnel in the region are dispersed and too competitive to each other to be able to achieve a critical mass for a biotech region. Big breakthroughs on the field of biotechnology in Europe and in the world can be done only by large companies and research laboratories, which invest big financial assets. In Slovenia only R&D center of company Lek can develop properly and it is the only bigger development center in Slovenia. The temporary politics is in Slovenia too reserved regarding support to smaller development centers, which should successfully develop also by help of EU funds. Acquiring money from tenders of European Commission is very demanding and often too bureaucratic. In Slovenia legislation on the field of biotechnology is slowly being established. All interviewees expect a higher level of connecting between biotechnological companies, research institutes or laboratories, a stronger political support and better organization in access to financial incentives from EU.

## **Q7: Your expectations from the support institutions on the field of entrepreneurship (ministries, universities, research institutes, governmental agencies, incubators, technological parks)?**

Most of interviewees have small expectations from the support environment. According to their opinion, too many of the state budget assets are spent unintentionally or, with a very small benefit in comparison with technologically successful countries. They agree that we need technological parks, entrepreneurial incubators and technological zones, which can offer legal, organizational, spatial and financial support to biotechnological companies. We could have more spin-off companies from universities and research institutes if administrative incentive mechanisms from the state would be more friendly (legislation, adequate financing). Financing priorities should be changed and criteria for competing at public tenders for research for smaller companies should be at least partly adjusted. Universities and research institutes in Slovenia have a good name, a good infrastructure and a high level of trust. But cooperation with biotechnological companies as a rule is bad because some responsible individuals and researchers do not want to cooperate. There are also some good exceptions in institutions and mostly in individuals, who strongly support cooperation.

## **5. CONCLUSIONS AND IMPLICATIONS**

This paper aimed at understanding the main features of entrepreneurship in biotech through a detailed analysis of the foundation of five companies in Slovenia. Our objective was to go into the black box in order to analyze the genesis of new biotech ventures. Research questions raised here should hence provide a good starting point for more quantitative research that will confirm or invalidate them.

Our analysis enabled us to stress several characteristics of entrepreneurship in biotech. A first insight deals with the motivations that drive the founders, at least when they come from the academia. We have seen that those motivations are usually not directly based on money but on more complex mechanisms. Scientists may, for instance, want to foster the industrial exploitation of their research in order to make them benefit general public. Or they may want to increase research budget and achieve more freedom for their research. More generally, scientists may want to join industry because it often offers more opportunities than the public sector. Yet, we have also seen that this willingness to create a venture in order to pursue his research also entails risks. Projects that are too far from the market usually do not survive very long.

Beyond the motivations of the founders, we emphasized three broad points that appear as central within the entrepreneurship process: The role of public science, the role of patents and the collective dimension of start-ups' creation. First, biotech entrepreneurship in Slovenia cannot be understood without public science. Most new biotech firms are founded by public scientists and almost all biotech start-ups acknowledge strong links with at least one public lab. Second, for biotech firms involved in drug production, patents are highly necessary. New ventures cannot exist without a strong patent system. Third, the process of entrepreneurship in biotech is a distributed

process in the sense that it does not rely on one single entrepreneur but on the assemblage of a mix of competences distributed over a wide range of individuals and organizations.

To conclude, we believe that a promising approach of entrepreneurship in biotech deals with the notion of distributed entrepreneurship. Entrepreneurship in biotech is never the fact of one single player, neither is it the fact of several firms that just share knowledge or other items. Rather, entrepreneurship arises in a collective network of heterogeneous actors, each of them acting on a fraction of the system but being inseparable from the other members, implying that the whole is worth more than the sum of each of its parts. In this sense, although there may be a leader who orients the project, each actor plays a role and it may be very damaging for the overall efficacy of the project to exclude some actors.

## **REFERENCES**

1. Robbins Roth, C. 2001. *From Alchemy to IPO: The Business of Biotechnology*, Perseus Books.
2. Baum J. A. C., Calabrese T., Silverman B.S. 2000. Don't go it alone: alliance network composition and start-ups' performance in Canadian Biotechnology, *Strategic Management Journal* 21, pp. 263-294.
3. Audretsch, D. B. 2001. The Role of Small Firms in U.S. Biotechnology Clusters. *Small Business Economics*, 17, pp. 3-15.
4. Becker, M. C. 2004. Organizational routines: a review of the literature, *Industrial and Corporate Change*, 13(4), pp. 643-77.
5. Zucker, L. G., Darby, M. R., Brewer, M. B. 1998. Intellectual Human Capital and the birth of US biotechnology enterprises, *American Economic Review*, 88(1), pp. 290-306.
6. Cohen, W. M., Nelson, R. R., Walsh, J. 2002. Links and Impacts: The influence of Public Research on Industrial R&D, *Management Science*, 28, pp. 1-23.
7. Metcalfe, J. S. 2004. The entrepreneur and the style of modern economics, *Journal of Evolutionary Economics*, 14, pp. 157-175.
8. Cooke, P. 2001. Biotechnology Clusters in the U.K.. *Small Business Economics*, 17, pp. 43-59.
9. Fuchs, G. 2001. Biotechnology in Comparative Perspective – Regional Concentration and Industry Dynamics. *Small Business Economics*, 17, pp. 1-2.
10. Stuart T. E. & Ding, W. W. 2006. When do scientists become entrepreneurs? To social structure antecedents of commercial activity in the academic life sciences. *American Journal of Sociology* 112 (1), 97-144.
11. Nilsson, A. 2001. Biotechnology Firms in Sweden. *Small Business Economics*, 17, pp. 93-103.
12. Wolff, G. 2001. *The Biotech Investor's Bible*, John Wiley & Sons.
13. Radosevic, S. 2002. Regional innovation systems in central and eastern Europe: Determinants, organizers and alignments, *The Journal of Technology Transfer* 27(1), pp. 87-96.

14. Orsenigo, L. 2001. The (failed) Development of a Biotechnology Cluster: The Case of Lombardy. *Small Business Economics*, 17, pp. 77-92.
15. Zucker, L. G., Darby, M. R. 1999, Star scientists linkages to firms in APEC and European countries: indicators of regional institutional differences affecting competitive advantage, *International Journal of biotechnology*, 1(2), pp. 119-131.
16. Hemphill, T. A. 2003. Preemptive patenting, human genomics, and the US biotechnology sector: balancing intellectual property rights with societal welfare, *Technology in Society*, 25, pp. 337-349.
17. Combs, R. R., Metcalfe, J. S. 2002, Innovation in pharmaceuticals: perspectives on the co-ordination, combination and creation of capabilities, *Technology Analysis and Strategic Management*, 14(3), pp. 261-271.
18. Bureth, A., Levy, R., Pénin, J., Wolff S. (2005), Strategic Reasons for Patenting: Between Exclusion and coordination rationales, *Rivista di Politica Economica*, VII-VIII, pp. 19-46.
19. DiMasi, J. A., Hansen, R. W. and Grabowski, H. G. 2003. The price of innovation: new estimates of drug development costs, *Journal of Health Economics*, 22(2), pp. 151-85.
20. Prevezer, M. 2001. Ingredients in the Early Development of the U.S. Biotechnology Industry. *Small Business Economics*, 17, pp. 17-29.
21. Patzelt, H. & Audretsch, D. B. 2008. The evolution of biotechnology in hostile financing environments, *Journal of Organizational Change Management* 21(6), pp. 773-785.

# UNAPRIJEĐENJE KONKURENTNOSTI PUTEM REGIONALNE SARADNJE

**Redžić, Hilmija**

Ministarstvo nauka i tehnologije, Srbija

## **ABSTRACT**

Small predictability of turbulence in the modern environment and the impossibility of knowledge of their nature before they happen force economic entities on "forced" cooperation. However, cooperation was she "forced" or not has its limitations and shortcomings. The root of these deficiencies in the structure of different business entities. Well, for some subjects of economic cooperation means only small adjustments, and for some business entities whole set of organizational and business changes. What is the recommended practice of cooperation at the regional level can be very effective if guided by a valid regional regulations. Cooperation at the global, regional, national and local level has always been guided by the motive to cooperate with those who are in a better position than before the co-operation. Achieve better business position in the world market today means to be competitive. Therefore competitiveness of one of the main motives of co-operation of business entities in modern economies.

**Keywords:** regional cooperation, "forced" cooperation, micro competitiveness, macro competitiveness, internal and external turbulence, the political instability.

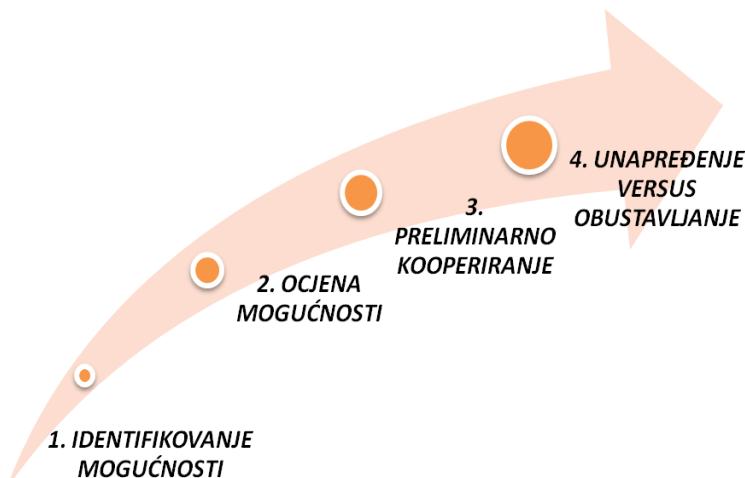
## **1. Uvod**

Biti konkurentan osnovni je uslov opstanka na globalnom tržištu. Osnovna karakteristika savremenog okruženja je turbulentnost. Turbulencije u svaremnom okruženje se veoma teško predviđaju, a iako dođe do predviđanja određene turbulentcije privrednim subjektima ostaje nepoznаница приroda te turbulentcije.

Biti regionalno konkurentan i na takav način poboljšavati sopstvenu konkurentnost na globalnom tržištu pokazalo se jako efikasnim na primeru regiona Južne Azije. Regionalnom kooperacijom je moguće poboljšati kako mikro tako i makro konkurentnost. Ovo su naravno teorijske tvrdnje. Da li je takvo nešto moguće sprovesti u praksi u zemljama našeg regiona ( pod tim zemljama u ovom radu podrazumevamo: Hrvatsku, Bosnu i Hercegovinu, Srbiju, Makedoniju i Crnu Coru)? Kako uspostaviti uspješnu kooperaciju među zemljama koje još nisu rešile određena politička pitanja koja znatno destabilizuju samu nacionalnu ekonomiju, a time i nacionalne ekonomije regije? Da li je to što su nekad bile u istim granicama i funkcionisale kao jedna država za ove zemlje olakšavajuća ili otežavajuća činjenica kooperacija? Koji nivo kooperacije je dostignut do sada, u kojim sektorima i kakva je perspektiva te kooperacije u našem regionu? Odgovore na ova pitanja pokušaćemo da damo u ovom radu.

## 2. Faze regionalne kooperacije

Proces kooperacije je jeste složen proces. Ovaj proces se ovisno od zemlje do zemlje odvija u nekoliko faza. Generalno ovaj proces se može posmatrati kroz četiri faze. Međutim, u konkretnim situacijama regionalnog kooperiranja broj faza biva manji ili veći ovisno od stepena kohezije među regionima koji ulaze u proces kooperacije.



Slika 1. Faze procesa regionalne kooperacije

Generalno gledano regionalno kooperiranje se odvija kroz sledeće faze:

1. *Faza identifikovanja mogućnosti regionalne kooperacije.* U ovoj fazi se identifikuju relane mogućnosti kooperacije. Mogućnosti se mogu identifikovati u različitim sektorima kako ekonomskim i tako neekonomskim. Međutim empirija pokazuje da su najuspješnije regionalne kooperacije bazirane na ekonomskim motivima. Međutim, događa se kasnije da se date kooperacije unaprede na više nivoe, pa se nekad dove i do faze političkih regiona (primjer EU).
2. *Faza ocjene mogućnosti regionalne kooperacije.* Osnovni kriterijum ove ocjene jeste kriterijum будуće korisnosti za region koji ulazi u proces kooperacije. Najčešće korišćen alat za ocjenu ispunjenosti ovog kriterijuma jeste cost/benefit analiza.
3. *Početna faza procesa kooperacije.* Najranjivija faza procesa regionalne kooperacije je upravo ova faza. Faza preliminarnog kooperiranja može pokazati kod određenih regiona sa određenim strukturnim karakteristikama, početne negativne efekte. To se najčešće dešava kod regiona u kojima se subjekti kooperacije razlikuju po geografskoj veličini, ekonomskoj snazi, stabilnosti regulacionog sistema itd. U tom slučaju se od subjekta koji je geografski manji, ekonomski slabiji i regulaciono manje stabilan zahtjeva set promjena koje dati privredni ili neprivredni subjekt često nije spremna. Međutim, kod ovakvih slučajeva potrebana je aktivna politička kontrola procesa regionalne kooperacije da bi proces prošao kroz ovu fazu i dostigao nivo kada su koristi od ovog procesa veće od troškova koje donosi ovaj proces.

4. Unapređenje ili obustavljanje procesa kooperacije. Kada se prođe prethodna faza i proces kooperacije pokaže svoje pozitivne efekte potrebno je dati proces unaprediti. Ta unapređenja se najčešće odnose na političku i pravnu harmonizaciju među regionima koji kooperiraju. Međutim, kada se dođe do ovog nivoa regionalne kooperacije mogući su negativni efekti koji potječu pre svega iz aktivnosti koje su usmjerene na političku i pravnu harmonizaciju. Ove aktivnosti često bivaju uzrok da se proces regionalne kooperacije potpuno obustavi. Uzrok toga treba tražiti u tradiciji na kojoj je zasnovan pravni sistem jednog i drugog subjekta regionalne kooperacije, a činjenica je da se čovječanstvo teško odriče tradicije, pa makar ona i bila štetna za njega.

### **3. Konkurentnost – ključni motiv regionalne kooperacije**

Slika globalne konkurentnosti je pretrpjela dosta izmjena tokom posljednjeg stoljeća, a naročito u poslednje dvije decenije.(1) Za razliku od ranih devedesetih godina prošlog stoljeća, informaciono-komunikacione tehnologije su danas od daleko većeg značaja za inovacije i tehnološku konkurentost.(2) Tako je, na primjer, Japanska privreda kopiranjem tehnologija razvijenih na Zapadu dugo ostvarivala visoke stope rasta, da bi ranih 90-ih «iskusila» recesiju od koje se nije u potpunosti oporavila. Američki GDP je u poslednjih pet godina XX veka rastao po prosečnoj stopi od 5% godišnje, što se, uglavnom, pripisuje investiranju u informacione tehnologije, ali se tretira i kao posledica organizacionih promjena koje su uslijedile. EU (nezavisno da li je posmatramo kao EU-15 ili EU-25, a tim gore ako je riječ o EU-27) je postepeno gubila svoj ideo u globalnom GDP, a jedini region koji je pokazao kontinuiran porast je Istočna Azija (koja uspjeh duguje različitim strategijama tehnološkog razvoja).(3)

I pored ovakvih promjena i tendencija na globalnom nivou u našem regionu je došlo do dezintegracije jedne političke tvorevine koja za svog vremena postojanja nije uspjela da prožme svoju postojanost ekonomskim motivima. Nekada država, a sada se može posmatrati samo kao jedan teorijski region. Međutim, globalne tendencije i nužna ekonomska integracija u ekonomske regije kako bi se opstalo na globalnom tržištu ponovo u ovom regionu donosi ideje o međusobnoj kooperaciji. Kooperacija u vomo regionu prožeta je preprekama i prinudama. Prepreke predstavljaju stari problemi koje je ostavio raspad bivše države, a prinudu predstavlja neminovnost uključivanja u globalne procese. Međutim, svaka od ovih zemalja pojedinačno (Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Makedonija, Crna Gora i Srbija) nespremna je da sama uđe u ove procese. Integracija u EU je jedini način da se efikasno i uz najmanje troškove uđe u spomenute globalne procese, a da se u regionu zadrži ekonomska stabilnost. Međutim, ova integracija zahtjeva od spomenutih država da čvršće regionalno saraduju i da afirmišu međusobnu saradnju, a ne protekcionizam i autarhičnost, jer takvo nešto šteti samoj državi koja takvu politiku sprovodi.Prema ***The Global Competitiveness Report 2009–2010*** glavni problem za poslovanje u zemljama koje čine ovaj region su: *korupcija, politička nestabilnost, poreska regulacija, visoke poreske stope, inflacija, kriminal itd.*

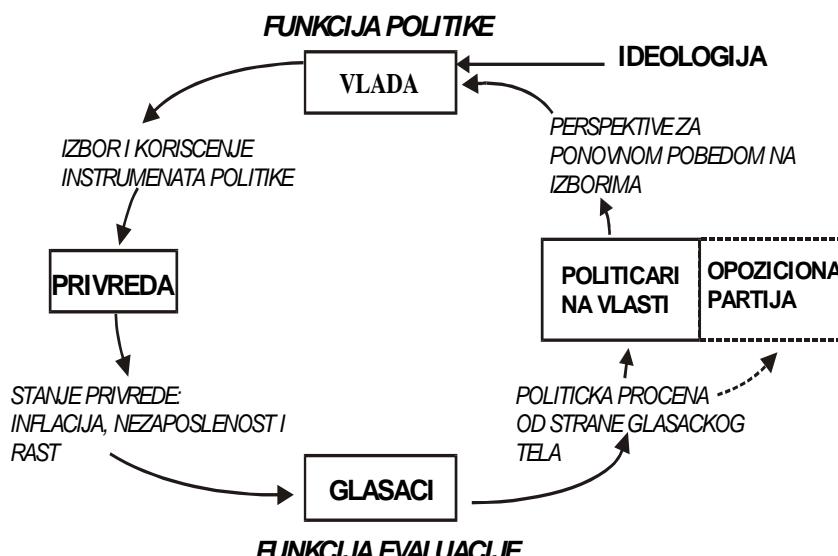
Postoji dakle širok opseg negativnih faktora koji onemogućavaju da se ove zemlje „penju“ ka vrhu na listi globalne konkurentnosti. Ovaj region dobija kroz integraciju u EU jedinstvenu šansu da unapredi svoju konkurentnost. Međutim, preduslov integracije u EU je prethodna međusobna kooperacija na nivou ovih zemalja.

#### 4. Preduslovi uspešne regionalne kooperacije

Regionalna kooperacija da bi se odvijala kao jedan uspješan i stabilan proces potrebno je da se prethodno stvore uslovi za valjano odvijanje tog procesa. Na nivou našeg regiona ( u ovom radu smo pretpostavili da taj region čine sledeće zemlje: Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Srbija, Makedonija i Crna Gora) osnovni problem za otpočinjanje uspješnog procesa regionalne kooperacije koji bi rezultirao većim nivoom globalne konkurentnosti jeste politička stabilnost.

Značaj koji politički faktori imaju za funkcionisanje ekonomskog sistema, naročito, za makroekonomsku nestabilnost, dospeo je u žigu interesovanja ekonomске analize tokom XX veka. Kejnsova teorija i kejnzijska ekonomija su i u ovom slučaju odigrale ključnu ulogu svojim zahtevom za aktivnim delovanjem države u ekonomskoj sferi. Uprkos "elitističkom" stavu Kejnsa o dobromamjernosti kreatora ekonomске politike kojim se pretpostavlja da njihove ekonomске odluke uvijek idu u pravcu ostvarivanja ekonomске stabilnosti i prosperiteta, u skladu sa interesima društva, nova ekonomска politika koju je kejnzijanizam promovisao, otvorila je pitanje stvarnih motiva kreatora ekonomске politike, uključujući njihove stranačke i oportunističke ciljeve.

Svi modeli političkih ciklusa, bez obzira na specifične pretpostavke o karakteru političara ili glasača, zasnivaju se na tzv. političko-ekonomskom modelu kružnog toka u kome se političko ponašanje analizira slično analizi ekonomskog ponašanja ekonomskih subjekata, kao potrošača ili proizvođača. Konvencionalna makroekonomска analiza se dopunjava elementima koji reflektuju optimalni izbor kreatora ekonomске politike, na osnovu njihovih preferencija i ograničenja sa kojima se suočavaju.



Slika 2. Političko-ekonomski model kružnog toka (5)

Definisanje pojma političke stabilnosti/nestabilnosti je takođe izuzetno kompleksno i može se izdvojiti nekoliko grupa definicija: (6)

1. politička stabilnost podrazumjeva kontinuitet određenog tipa političkog sistema tokom najmanje 25 godina, dominirala je do sredine 1960-tih,
2. politička nestabilnost je izražena nedostatkom legitimite političkog sistema u očima javnosti – sa povećanjem broja onih koji su nezadovoljni društveno-političkom situacijom smanjuje se legitimitet vlade, što izaziva političku nestabilnost,
3. politička nestabilnost je vezana za česte promjene političkih ciljeva vlade koje utječu na smanjenje njene efikasnosti, jer se efikasnost vlade vezuje za političku podršku koju joj javnost pruža, a česte promjene ovih ciljeva ukazuju da potrebne podrške nema, pri tome se u okviru ove grupe definicija, razvijenih u političko-ekonomskoj literaturi, razlikuje:
  - naglašavanje društveno-političkog okruženja, tako da se politička nestabilnost poistovjećuje sa društveno-političkim tenzijama (politička ubistva, otmice, štrajkovi i sl.),
  - naglašavanje politike koju vlade sprovode, odnosno čestih promjena vlade koje istovremeno predstavljaju i promene političkih ciljeva ili preferencija kreatora politike, iza kojih se krije nedostatak političke podrške vlasti i njenoj politici,
4. politička nestabilnost se poistovećuje sa situacijom u kojoj je vlada slaba, odnosno, u kojoj su prisutne tenzije koje značajno prete opstanku vlade, ovo je najблиže svakodnevnom shvatanju političke nestabilnosti,
5. politička nestabilnost se poistovećuje sa učestalošću kojom se neki socio-politički događaj dešava, npr. promjena vlade (regularna – na izborima, neregularna – kroz političke prevrate).

Politička stabilnost nije jedini uslov uspješne regionalne kooperacije, ali jeste osnovni i bazični uslov i sve dok politički problemi dominiraju na vrhu liste prioriteta u ovim zemljama ne postoji mogućnost da se otpočne uspješan proces regionalne kooperacije. Svaka od navedenih zemalja ima svoje unutrašnje političke probleme koji destabilizuju samu zemlju i negativno utiču na privredu. Spomenuta unutrašnja destabilizacija se prenosi na region. Naime, Hrvatska ima političkih problema sa Slovenijom, Bosna i Hercegovina ima pred sobom ustavno uređivanje zemlje, Srbija ima političke probleme sa Kosovom, Makedonija još uvek ima političke probleme vezane za svoje ime, dok je Crna Gora u tom pogledu nešto stabilnija, ali ni ona nije izuzeta od posedovanja ovog svojstva, a to se ogleda u nedovoljnem kreditibilitetu vlade i njenih institucija.

Na prvi pogled ovi problemi se ne odražavaju na poslovanje u ovim zemljama, međutim ovakvi signali političke nestabilnosti su uzrok nedolaska stranih direktnih investicija u navedene zemlje u većem obimu od postojećeg. Zemlje zarad privredne stabilnosti moraju što prije riješiti ove političke probleme na najbolji mogući način.

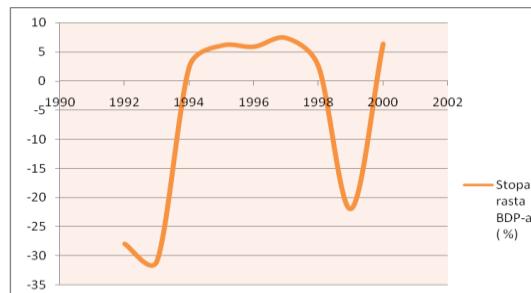
Politička nestabilnost na izgled i nije toliko ozbiljan ograničavajući faktor, međutim, pozivajući se na iskustvo našeg regiona, ona može biti ključan faktor ekonomskog zaostajanja.

Tabela 1. Ključni politički problemi u zemljama našeg regiona

ZEMLJA	POLITIČKI PROBLEM
Hrvatska	Teritorijalno uređenje - spor sa Slovenijom
Bosna i Hercegovina	Ustavno uređenje
Srbija	Teritorijalno uređenje - nezavisnost Kosova
Makedonija	Problem sa Grčkom – ime zemlje
Crna Gora	Međunarodni "kredibilitet" vlade

Takav primjer nam nudi Srbija ( tj. bivša Savezna Republika Jugoslavija u čijem je sastavu bila i Crna Gora vidi podatke prikazane na slici 3. ). Srbija kao naslednica SR Jugoslavije i danas snosi posledice negativnih stopa rasta iz 1992., 1993. i 1999. godine, čiji je uzrok bila upravo politička nestabilnost.

GODINA	STOPA RASTA BDP-A (%)
1992	-27.9
1993	-30.8
1994	2.5
1995	6.1
1996	5.9
1997	7.4
1998	2.5
1999	-21.9*
2000	6.4*



Slika 3. Stopa rasta BDP-a u SR Jugoslaviji  
 \* Podaci za 1999. i 2000. godinu ne uključuju Kosovo i Metohiju

Izvor: Rebički zavod za statistiku, Narodna banka Srbije i OECD Economic Survey: Federal Republic of Yugoslavia-Economic Assessment 2002.

#### a. Još jedan uslov uspješne regionalne kooperacije

Nakon što zemlja uspostavi dugoročnu političku stabilnost stvorila je uslove za uspješnu regulaciju ekonomskih i finansijskih tokova, kao najvažniji segment regulacije koji direktno tangira privredni sistem jedne zemlje. Privrede koje međusobno kooperiraju

moraju prsituditi harmonizaciji regulative koja se odnosi na ekonomске i finansijske tokove. Ta harmonizacija ne može i ne treba biti apsolutna, ali treba biti takva da doprinosi unapređenju procesa regionalne kooperacije.

Zemlje koje u radu analiziramo su bile nekada deo jednog političkog i pravnog sistema. Ovo na prvi pogled može izgledati kao prednost kada je u pitanju regulacija. Međutim, kada se problem postavi na drugačiji način primjetićemo da to može biti i nedostatak. Naime, radi se o tome da ove zemlje određenu regulativu koja je važila za vreme bivše političke tvorevine u kojoj su bile smatraju nepoželjnom i neefikasnom. Tim redosledom svaka buduća harmonizacija regulative među zemljama od određenih političkih faktora u zemljama ovog regiona može biti tretirana kao pokušaj ponovnog stvaranja slične političke tvorevine. Međutim, takvo stanje ne bi smelo da bude afirmisano u ovim zemljama kako bi se zemlje što pre uključile u globalni sistem privređivanja s time da stalno unapređuju svoju konkurentnost. I pored negativnog pogleda na to da su ove zemlje nekada imale zajedničku regulativu, opravdano je reći da to nije nedostatak i ograničavajući faktor, već prednost i podsticajni faktor. To se pre svega odnosi na regulativu koja se odnosi na privredne i finansijske tokove. Valjana regulativa je također jedan od preduslova uspešne regionalne kooperacije koja će dovesti do poboljšanja kako mikro tako i makro konkurentnosti. Regulativom bi date zemlje trebale podsticati kako saradnju na makro nivou, tako i saradnju na mikro nivou. Posebno je važno podsticati saradnju na mikro nivou, zbog jednostavnosti i brzine njenog uspostavljanja. Regulacijom podstaknuta regionalna kooperacija nije garant uspjeha procesa regionalne kooperacije, ali jeste njegov preduslov. Zato bi ove zemlje morale pokrenuti ozbiljne akcije da se ova kooperacija uspješno uspostavi i da se na taj način pospeši proces integracija u EU. Ovakvom strategijom regionalne kooperacije formirao bi se jedan stabilan region koji bi dodatno privukao strana ulaganja i time doprineo ekonomskom napretku svih zemalja regiona. Međutim, da bi se takvo nešto dogodilo potrebno je pažljivo implementirati svaku aktivnost usmerenu na podsticanje ovog procesa.

## **5. Zaključak**

Regionalna kooperacija otvara vrata novoj ekonomiji za region u kome se ona odvija. Formiranje novih ekonomskih uslova dolazi do reformisanja tržišta regiona, njegovog dodatnog otvaranja i na taj način se privlače strana ulaganja. Kooperacija unutar regiona i regiona sa eksternim okruženjem omogućava privrednim subjektima iz regiona da se uspešnije uključe u globalni sistem privređivanja. Također, takvi procesi kooperacije bivaju podsticaj unapređenju konkurenčnosti celog regiona, zemalja koje ga čine i privrednih subjekata koji u njemu posluju. Unapređenjem konkurenčnosti region privlači strana ulaganja. Konkurenčija stranih i domaćih subjekata dodatno podstiče konkurenčnost. Sve ovo uz prethodno spomenuta i analizirana dva uslova, a to su: **politička stabilnost i efikasna regulativa**. Na prostoru bivše Jugoslavije može se formirati region koji bi pospešio ekonomski aktivnosti svih zemalja koje ga čine, a time i ubrzao proces integracija zemlje u politički stabilniji i efikasnije regulisani region EU.

## Literatura

1. Dahlman, C. (2007): 'Technology, globalization, and international competitiveness: Challenges for developing countries': UN (2007), Industrial Development for the 21 st Century: Sustainable Development Perspectives, Department of Economic and Social Affairs, United Nations, New York, pp. 27
2. Fagerberg, J., Srholec, M. and Knell, M. (2005): 'The Competitiveness of Nations', paper presented at the DRUID Tenth Anniversary Summer Conference, Aalborg, Denmark, June 2005, pp. 9
3. Manić, S. (2008), Zašto nam je potreban novi indikator konkurentnosti?, Ekonomski teme XLVI - 2, Ekonomski fakultet, Niš, str. 22
4. Praščević, A.(2002): Uticaj političkih faktora na makroekonomsku nestabilnost – šta nas uče parlamentarne demokratije?, Ekonomski anali, br. 153-4., Ekonomski fakultet, Beograd, str. 2
5. Praščević, A.(2002): Uticaj političkih faktora na makroekonomsku nestabilnost – šta nas uče parlamentarne demokratije?, Ekonomski anali, br. 153-4., Ekonomski fakultet, Beograd, str. 2
6. Praščević, A.(2002): Uticaj političkih faktora na makroekonomsku nestabilnost – šta nas uče parlamentarne demokratije?, Ekonomski anali, br. 153-4., Ekonomski fakultet, Beograd, str. 5-7

STUDENT PAPERS  
RADOVI STUDENATA

---

# BUDUĆNOST INOVACIJE I OSNOVNO ISTRAŽIVANJE

**Kahvedžić, Harun**

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Zenici  
(student)

## SAŽETAK

Proces inovacije se ubrzano mijenja, prvenstveno kao odgovor na globalizaciju i neke pritiske iz okoline kao što su klimatske promjene, povećanje složenosti i povećanje kompleksnosti proizvoda i usluga. Nešto što je prije bilo jasno definisan i jasno određen proces u kojem su kompanije stvarale nove proizvode za tržište, se sada zamjenjuje sa složenom mrežom odnosa koji spajaju kompanije sa njihovom konkurenčijom, privredu sa akademskim institucijama i različite poslove sa različitim naučnim disciplinama. Inovacija se sve više diverzificira i sada postoje tri tipa inovacije: inovacija poslovnog modela, inovacija proizvoda i inovacija tehnologije. Fundamentalno istraživanje, koje se naslanja na druga dva tipa inovacije, stvara temeljna znanja koja veoma često vode do velikih napredaka u tehnologiji i velikih otkrića. Otkrića koje je omogućilo fundamentalno istraživanje u oblasti prirodnih nauka i inženjeringu su poboljšala zdravstvenu zaštitu, unaprijedila su alternativne izvore energije, povećala efikasnost već postojećih tehnologija, i već decenijama podsticala ekonomski rast.

**Key Words:** budućnost inovacije, fundamentalna istraživanja, inovacija poslovnog modela, inovacija proizvoda, inovacija tehnologije

## 1. Uvod

Proces inovacije se ubrzano mijenja, prvenstveno kao odgovor na globalizaciju i neke pritiske iz okoline kao što su klimatske promjene, povećanje složenosti i kompleksnosti proizvoda i usluga i svijesti, odnosno, shvatanja da su nove ideje jedan od najboljih načina da i mlade i zrele kompanije stvore novu vrijednost. Nešto što je prije bio jasno definisan i jasno određen proces u kojem su kompanije razvijale (vlastito) znanje koje su koristile da bi stvorile nove proizvode za tržište, se sada zamjenjuje sa složenom mrežom odnosa koji spajaju kompanije sa njihovom konkurenčijom, privredu sa akademskim institucijama i različite poslove sa različitim naučnim disciplinama. Prema Petteru Alinikula-i iz Nokia-inog centra za istraživanje i razvoj, inovacija se sve više diverzificira i sada postoje tri tipa inovacije: inovacija poslovnog modela, inovacija proizvoda i inovacija tehnologije. Inovacija poslovnog procesa ili poslovnog modela je, možda, i najjači i najperspektivniji tip inovacije od sva tri, gore navedena, tipa, ali ovaj rad će se prvenstveno bazirati na inovacijama proizvoda i inovacijama tehnologija, kao posljedicama *fundamentalnog istraživanja*.

*Fundamentalno istraživanje*, koje zavisi od javnog, odnosno, državnog finansiranja, stvara temeljna znanja koja veoma često vode do velikih napredaka u tehnologiji i velikih otkrića. Otkrića koje je omogućilo fundamentalno istraživanje u oblasti prirodnih nauka i inženjeringu su poboljšala zdravstvenu zaštitu, unaprijedila su alternativne izvore energije, povećala efikasnost već postojećih tehnologija, i već decenijama podsticala ekonomski rast. Ovo je posebno slučaj sa Sjedinjenim Američkim Državama koje najviše u ulazu u fundamentalno istraživanje, i to posebno u oblasti državne sigurnosti, pa će, iz toga razloga, jedan dio ovoga rada i biti posvećen upravo njima. Važnost ovog fundamentalnog istraživanja se jasno vidi i iz govora predsjednika SAD-a Barrack Obama-e od 27. aprila 2009. godine pred članovima Nacionalne akademije nauka SAD-a, u kojem stoji: "At such a difficult moment, there are those who say we cannot afford to invest in science. That support for research is somehow a luxury at a moment defined by necessities. I fundamentally disagree. Science is more essential for our prosperity, our security, our health, our environment, and our quality of life than it has ever been.", što bi parafrazirano na našem jeziku značilo: U ovako teškim vremenima postoje oni koji govore da sada ne možemo investirati u nauku. Ta podrška istraživanju je sada neka vrsta luksusa u ovom vremenu koji je definisan (većim) potrebama. Ja se kategorički ne slažem. Nauka je sada važnija za našu budućnost, našu sigurnost, naše zdravlje (misli se na reformu američkog zdravstvenog sektora) i naš kvalitet života, nego što je to prije ikada bila. Iz ove izjave aktuelnog predsjednika SAD-a se jasno vidi važnost ove vrste istraživanja.

## **2. Budućnost inovacija**

Recesija i ekonomска kriza su u današnjem svijetu ekonomista top teme. Prema hrvatskom poslovnom web portalu *poslovni.hr* kriza je "dobrodošli uništavač zastarjelih struktura i tromosti u brojnim branšama i tržištima koja su i bez krize bila zakrenuta i na kraju svog životnog vijeka. Ova je kriza jedinstvena prilika za uklanjanje zastarjelosti, što bi bez krize bilo vrlo teško ostvarivo, budući da su nedostajali poticaji i spoznaje." S pravom se može reći da prilika za inovacije i inoviranje nikada nije bila bolja i da su inovacije najpotrebnije u doba krize. Da bi se budućnost mogla ponovo oblikovati, rezovi i temeljno promišljanje starih načina razmišljanja i djelovanja su zapravo prepostavka za sam proces inoviranja i stvaranja novih inovacija. Kao što je u uvodu ovog rada navedeno, postoje tri tipa inovacije: inovacija poslovnog modela, inovacija proizvoda i inovacija tehnologije. U nastavku će svaki od ovih tipova inovacije biti ukratko objašnjen i na kraju ovog dijela rada će biti navedeno nekoliko primjera.

### **2.1. Inovacija poslovnog modela**

Kada je riječ o poslovnim inovacijama, u prvi se mah obično misli na inovacije proizvoda ili inovacije tehnologije. Znatno se rjeđe pomisli na inovacije poslovnih modela, a još rjeđe na inovacijski proces, odnosno na to kako uopće inovirati. Jednom od najvećih pogrešaka se smatra to što kompanije vrlo često drže stvari koje su ih učinile uspješnima predugo nepromijenjenima. Doduše, razumljivo je da uspješne kompanije nerado mijenjaju već isprobane modele koji im daju sigurnost, ali treba imati u vidu da su ti proizvodi i način poslovanja bili uspješni u proteklih deset godina. Sljedećih deset godina je nešto sasvim drugo.

U hrvatskom poslovnom tjedniku Lideru stoji sljedeće: "Inoviraj da bi pobijedio – Osluškuj i mijenjam se svake minute. Mantra globaliziranog poslovnog svijeta 21. stoljeća i sama gubi korak pred brzim promjenama pa bi nova mantra mogla biti: inoviraj da bi se uopće imao šansu boriti." Iz ovoga se jasno može zaključiti da većina svjetskih kompanija svjesno očekuje dramatično brze promjene u (bliskoj) budućnosti u kojima rezultati iz prošlosti neće osiguravati nikakve garancije

za eventualne buduće uspjehe. Svakim danom stabilna, uhodana i predvidljiva poslovna kultura i način poslovanja su sve manje poželjni, jer je, već sada, postalo jasno i očito da, ne mijenjati se znači jedino stagnirati pa čak i propasti. Kreativnost i brzina promjene su u srži današnjih naprednih i uspješnih kompanija. Novi proizvodi, nove usluge, novi poslovni procesi, to je način kako se raste, osvaja ili zadržava liderska pozicija koja nikada dosad nije bila nestalnija i nestabilnija. Prema IBM-ovoј studiji, koja je preuzeta iz, gore već spomenutog, tjednika Lidera, a koja je istraživanjem obuhvatila 765 predsjednika uprava globalnih kompanija, njih 65 posto očekuje veliki nivo promjena u poslovanju, 22 posto njih vjeruje da će biti umjeren, a samo ih 13 posto smatra da će nivo promjena biti mali.

Novi poslovni modeli predstavljaju prijetnju uhodanim i nemaštovitim načinima poslovanja. Proizvodi i usluge danas se mogu relativno lako kopirati. To jasno pokazuju Kina i ostale dalekoistočne zemlje, koje, ne samo što mogu napraviti funkcionalno jednak, a znatno jeftiniji proizvod, nego sve više napreduju i u dizajnu koji im je dosad bio slabost. Međutim, poslovni model i dalje predstavlja onu 'sitnu', ali bitnu razliku, odnosno, prednost kompanija koje i imaju najveće probleme i koje vode najveće bitke sa plagijatorima i falsifikatorima njihovih proizvoda. Uspješne kompanije (i one koje to žele biti) se, upravo zbog toga, najviše fokusiraju na inovacije poslovnih modela koje im daju dugoročniju prednost pred konkurencijom. Ali postavlja se pitanje zašto je tako teško kopirati tuđi poslovni model? Dok je neki novi proizvod nekim stručnjacima često dovoljno vidjeti da bi napravili više-manje vjernu kopiju, u poslovni proces treba proniknuti i shvatiti to što je dovelo do neke promjene, smatruj zastupnici ove ideje. Kopirati poslovni model obično je vrlo teško jer on leži na cijelom spletu 'soft' faktora koje je teško razumjeti izvana: ljudi, umreženost njihovih znanja i vještina, način razmišljanja i bezbroj sitnica koje su utkane u specifičnu korporativnu kulturu.

Voditelj IBM-ovog 'Strategy&Chain Consultinga', odjela koji je zadužen za pružanje podrške klijentima u strateškim projektima, Hendrik Lang je, jednom prilikom, istaknuo da postoje tri načina za inovaciju poslovnog modela. Prvi je *inovacija industrijskog modela* koji podrazumijeva inoviranje lanca vrijednosti kroz premještanje u drugu industriju, redefinisanje postojećeg ili kreiranje potpuno novog lanca vrijednosti. Drugi model je *inovacija modela prihoda*, odnosno inoviranje procesa stvaranja (i povećavanja) prihoda kroz pružanje novih vrijednosti potrošačima ili klijentima, te inoviranjem modela određivanja cijena koji se znatno može odraziti na konačni rezultat. Klasičan primjer je Gillette-ov 'razor and blades' poslovni model koji funkcioniše na način da se osnovni ili glavni proizvod prodaje po nižoj cijeni, a profit ubire na drugim proizvodima s visokim maržama koji su neophodni za upotrebu osnovnog proizvoda. Taj poslovni model je, još davno, osmislio King C. Gillette, osnivač Gillette-a, ali ga i dalje koristi u industriji brijačih aparata i britvica. I treći način za inovaciju poslovnog modela je *poduzetnički model inoviranja poslovanja* koji podrazumijeva inovacije lanca vrijednosti mijenjajući proširena preduzeća u smislu veće integracije ili specijalizacije, te transformišući mrežu zaposlenika, dobavljača, klijenata itd.

Stari poslovni model je glasio: planiraj, napravi, dostavi. Novi model glasi: osjeti i odgovori, osjeti i odgovori. Drugim riječima, osluškuj i mijenjaj se, i to u minutama, a ne u mjesecima. Više poticaja, iz više izvora, s više različitih mjesto postaje plodno tlo za nove ideje, a tek nakon toga dolazi selekcija ideja, analiza i njihova eventualna primjena.

## **2.2. Inovacija proizvoda**

Svi kojima je posao osigurati uspjeh i rast poslovanja, razvoj novih proizvoda, kreiranje marketinških kampanja, povećanje udjela na tržištu, znaju da je rizik neuspjeha sastavni dio posla.

I u svjetskoj praksi se procjenjuje da tek svaka peta inovacija donosi dobit, a svaka druga novi proizvod koji je potpuni promašaj. I najbolje kompanije imaju probleme i nedovoljno dobre rezultate kod stvaranja komercijalno uspješnih novih proizvoda. Menadžerska znanja i uobičajeni postupci ne daju odgovore na ključna pitanja stvaranja uspješnih proizvoda. Neka od tih ključnih pitanja su: kako usmjeravati promjene, kako vršiti selekciju ideja, kako birati inicijative sa relativno dobrim šansama za uspjeh itd. Upravo na temelju proučavanja neuspjeha najboljih kompanija, u posljednjih desetak godina su razvijene, naučno utemeljene i u praksi provjerene, teorije stvaranja novih proizvoda i usluga koje značajno povećavaju vjerovatnoču komercijalnog uspjeha inovacije. Neke od tih teorija su: *Teorija disruptivne inovacije*, *Blue Ocean Strategy (Strategija plavog okeana)*, *Upravljanje radikalnim inovacijama*, *Inovacija vođena ishodima* itd.

*Teorija disruptivne inovacije* objašnjava uzroke neuspjeha "najboljih i najvećih". Disruptivna inovacija se definiše kao inovacija koja unaprjeđuje, odnosno, poboljšava proizvod ili uslugu na načine na koje tržište to ne očekuje. Za ovu teoriju se smatra da je jedna od najvažnijih teorija inovacije u posljednjih deset godina. Njen tvorac je profesor sa poznatog univerziteta Harvard, Clayton Christensen. On je ovu svoju teoriju bazirao na proučavanju industrije medija (proizvodnja diskova, kao što su DVD-ovi, CD-ovi itd.), kao najdinamičnije i najkompleksnije industrije koju je svojevremeno mogao pronaći u američkoj privredi. U prilog tome govori činjenica da se kapacitet memorije, koja se mogla "ugurati" na  $1 \text{ cm}^2$  prostora površine diska, godišnje povećavao za 35%, sa 50 kilobajta 1967. godine na 1,7 megabajta 1973. godine, pa na 12 megabajta 1981. godine i, na kraju, na 1100 megabajta 1995. godine. Još neki od primjera disruptivnih inovacija su:

- telefon (koji je naslijedio telegraf)
- poluprovodnici (koji su naslijedili vakumske cijevi)
- parni brodovi (koji su naslijedili jedrenjake) itd.

*Blue Ocean Strategy (Strategija plavog okeana)* će vas navesti da se zapitate zašto je kompanijama potrebno tako mnogo truda da ostanu izvan opasnih voda kojima vladaju ajkule. Ova strategija predstavlja sistematični pristup koji konkurenčiju čini nebitnom i daje pregled principa i alata koji su svakoj kompaniji dostupni i potrebni da bi kreirala i osvojila plavi okean. Ona se najviše odnosi na postupke stvaranja i/ili identificiranja novih tržišta i kupaca. Tvorci ove strategije su eminentni stručnjaci sa francuskog INSEAD-a, druge po veličini biznis škole na svijetu, profesori Chan Kim i Renee Mauborgne. Oni poslovni univerzum posmatraju kao mozaik tzv. crvenih i plavih okeana. Crveni okeani su postojeće industrije, sa jasno definisanim granicama dosezanja, precizno određenim i prihvaćenim pravilima igre, koja kažu da dolazak do vlastitog dijela tržišnog kolača podrazumijeva da konkurent ili rival mora biti nadmudren i poražen. Potrošači se bukvalno otimaju od konkurenčije. U okviru definisanih granica industrije vodi se borba "prsa u prsa" među konkurentima, što rezultuje "krvavim" okršajima koji i čine ove okeane crvenim. Plavi okeani, koji su poenta ove priče, jesu sve trenutno nepostojeće industrije. Zapravo, to je nepoznati tržišni prostor koji nije "zaražen" konkurenčijom. Za razliku od crvenih okeana, u lijepim plavim vodama nema potrebe da se borbom stigne do potrošača, jer se u ovom slučaju tražnja sama kreira. Dakle, dok se kompanije crvenih okeana fokusiraju na konkurenete i konstantno se upoređuju sa njima, kompanije koje se fokusiraju na stvaranje vrijednosti za potrošača (i za sebe) kreiraju plave okeane. Iz ovoga se jasno vidi da *Blue ocean* strategiju primjenjuju oni koji vide izvan postojećih granica i imaju dovoljno sposobnosti i hrabrosti da menadžment akcijama kreiraju nove poslovne modele. Takve kompanije koriste distinkтивnu prednost poslovnog svijeta – kapacitet da se kreira nov, još neosvojen tržišni prostor. Kod ove strategije cilj je jasan: pronaći ili stvoriti tržište, a zatim ga osigurati i zaštititi.

*Upravljanje radikalnim inovacijama* više predstavlja metodu rada u okviru određene kompanije i više se odnosi na samu organizaciju rada kompanije, nego što to ono predstavlja neku teoriju. Bez obzira na razlike u definicijama, svi istraživači i teoretičari se slažu u tome da se radikalna inovacija znatno razlikuje od inkrementalne inovacije u okviru određene kompanije i da je ključna za dugoročni uspjeh kompanije. Još jednu stvar je važno napomenuti za radikalnu inovaciju, a to je da, s obzirom na to, da ona predstavlja novi proizvod, uslugu ili tehnologiju koja u potpunosti zamjenjuje već postojeći proizvod, uslugu ili tehnologiju, izuzetno je teško pronaći velike kompanije koje imaju proaktivn stav prema ovom tipu inovacije, iz razloga što je većina njih sljedbenica low-risk strategije (strategije niskog rizika).

*Inovacija vođena ishodima* se, također, više odnosi na metodu rada u okviru određene kompanije, nego što to ona predstavlja teoriju. Ona predstavlja metodu usmjeravanja razvoja prema vrijednosti za kupca. Ovaj tip inovacije je novi pristup stvaranju proizvoda i usluga, u kojem proces inovacije ne započinje genijalnom idejom, nego naučnim, strogim, provjerenim postupkom, a poslovni uspjeh nije ni slučajan ni neizvjestan. Inovacije vođene ishodima zahtijevaju da se, umjesto prikupljanja informacija o potrebama, očekivanjima i rješenjima, istraži koju vrijednost kupci zaista žele, kako je ocjenjuju, te u kojim okolnostima i zbog kojeg posla tu vrijednost kupuju, a temelji se na metodi koju je Harvard Business Review proglašio jednom od najboljih svjetskih poslovnih ideja u 2002. godini. Neke od kompanije koje su njenom primjenom sebi osigurale milionske profite su: Motorola, Microsoft, Bosch, Hewlett-Packard, Johnson&Johnson itd.

## **2.3. Inovacija tehnologije**

Inovacija tehnologije je proces kroz koji se većina novih (ili poboljšanih) tehnologija razvija i stavlja u široku upotrebu. Najjednostavnije rečeno, inovacija se sastoji od istraživanja, razvoja, predstavljanja i upotrebe, iako treba imati u vidu da se inovacija ne može smatrati linearnim procesom i na taj način predstavljati kao stereotip, upravo zbog toga što između, gore navedenih faza, postoje poveznice, interkonekcije i povratne sprege, a često se i same faze ne mogu jasno razlikovati. Inovacija tehnologije podrazumijeva angažman velikog broja različitih kompanija i velikog broj zaposlenih (laboratorije, organizacione jedinice, finansije itd.) sa različitim institucionalnim aranžmanima; i sve to kako bi se omogućio razvoj i upotreba različitih vrsta tehnologija. Važno je napomenuti i to da politika vlade može da bude presudna u procesu inovacije tehnologije i predstavlja jedan od bitnih faktora koji oblikuju sami proces tehnološke inovacije. Ovaj tip inovacije ujedno predstavlja i najrjeđi tip inovacija, prije svega zvog svog finansijskog aspekta i visokih troškova i istraživanja i implementacije, a i zbog dužine vremenskog perioda koji je potreban da bi se plasirao jedan patent i/ili licenca na tržište ili u upotrebu.

Jedan od primjera inovacija tehnologije je i energetski sektor. U energetskom sektoru, inovacija tehnologije je pomogla da se, prije svega, proširi energetska mreža i da se poveća dostupnost energije krajnjim korisnicima, zatim je pomogla da se proširi ponuda energije kroz poboljšano istraživanje novih energenata i tehnika povrata energije (prvenstveno električne energije). Pored ovoga, inovacije tehnologije je još pomogla i da se poveća efikasnost pretvorbe energije iz jednog oblika u drugi, da se poboljša dostupnost i kvalitet usluga u energetskom sektoru i da se smanje negativni utjecaji upotrebe, pretvorbe i proizvodnje energije na okolinu. Najači pokretač najvećeg broja inovacija u energetskom sektoru je tržište, pa opet najveći investitori u ovom sektoru su same države, odnosno, vlade pojedinih država, najvjerojatnije iz razloga što su potrebna ogromna sredstva da bi se realizovalo određeni energetski projekat i što distribucija i korištenje energije predstavlja pitanje od javnog interesa i javno dobro. Još jedna važna dimenzija investiranja u energetski sektor je i utjecaj investicije na životnu okolinu. To pitanje postaje sve aktuelnije i pred sve veće projekte se danas stavlju ozbiljni zahtjevi za ispunjavanje mnogih

strogih uslova iz ove oblasti. Pa ipak, bez obzira na to što je opskrba energijom (posebno električnom energijom) u posljednjih 50-ak godina znatno napredovala, danas na svijetu još uvijek ima preko 2 milijarde ljudi koji nemaju pristup ovim uslugama, i baš to će predstavljati jedan od velikih izazova 21. stoljeća za cijelo čovječanstvo.

## **2.4. Budućnost inovacije u konkretnom obliku**

Današnji svijet sve više liči na budućnosti naučne fantastike - roboti već rade na tvorničkim pokretnim trakama i bore se na ratištima diljem svijeta zajedno sa ljudima, dok maleni računari sudjeluju u svemu, od vožnje automobila do upravljanja sofisticiranim, kako putničkim, tako i vojnim avionima. Hirurzi pomoći najnovije tehnologije postižu nevjerovatne rezultate, a naučnici pomiču medicinske granice postignućima u bioinženjeringu. Naučno-fantastične priče o kloniranju i oživljavanju izumrlih životinja su sve češće i fasciniraju sve više ljudi diljem svijeta. Ali ipak, još uvijek i najnaprednijim naučnim disciplinama predstoji riješiti klimatske promjene, glad i neizlječive bolesti. Na planeti je sve više ljudi i sve manje prirodnih zaliha što vodi u političke sukobe. U prilog ovome govori i to što je nedavno američki predsjednik Barrack Obama pozvao na obnavljanje inovativnog duha kako bi se svijet uhvatio ukoštac sa silnim izazovima. Naučnici ispituju neka od najvažnijih područja u kojima se može vidjeti bolja budućnost. Najveća pažnja se pridaje istraživanju mozga, iskoriščavanju Sunčeve energije, kontroli globalne klime, uklanjanju otpada, rješavanju problema gladi, obnavljanju tijela, savremenom umjetnom ekstremitetu, putovanju oko svijeta za 90 minuta i čitanju misli. U nastavku će biti navedeno nekoliko primjera koji se odnose na budućnost, inovacije i bazna, odnosno fundamentalna istraživanja, a koji su preuzeti sa portala hrvatskog političkog dnevnika Vjesnika.

**Umjetni mozak.** Većina ljudskog mozga još je misterij ugrađen u milijarde neurona. Naučnici uključeni u projekat Blue Brain objavili su da u sljedećih deset godina žele stvoriti funkcionalni umjetni mozak. Već su modelirali dio umjetnog mozga štakora koristeći se IBM-ovim superračunaram Blue Gene. Izjavili su i da su se simulirane moždane stanice čak počele same organizovati, bez spoljašnje intervencije. Uspjeh u reverzibilnom (obrnutom) inženjeringu mozga mogao bi dovesti do modela za biomedicinsko testiranje kao i do boljeg razumijevanja ljudske svijesti. Naučnici jedino upozoravaju da to nije umjetna inteligencija, barem zasada ne.

**Kontrola globalne klime.** Nacionalna akademija za nauku, Američko meteorološko društvo i savjetnici Bijele kuće došli su na ideju da ubace reflektirajuće čestice u atmosferu kako bi se skrenula Sunčeva svjetlost i rashladio planet, te da zasijaju željezom okeane radi poticanja cvjetanja algi koje jedu ugljik. Čak i milijarder Bill Gates želi omogućiti patentiranje ideje za usporavanje ili zaustavljanje uragana razvijanjem brodske flote koja bi hladila toplu površinu okeana odgovornu za takve oluje. Tehnologije za kontrolu klime gotovo da su postale stvarnost što nameće pitanje žele li naučnici i političari prihvati rizik od popratnih pojava takvih scenarija.

**Ekološki prihvatljiv mobitel.** Zahvaljujući Samsungu, ekološki prihvatljivi mobiteli postaju stvarnost. *Blue Earth*, koji je izrađen od reciklirane plastike, prvi je full-touch mobilni telefon na solarnu energiju. Punjenjem putem solarnog panela koji se nalazi na poleđini mobilnog telefona, stvara se dovoljna količina energije za razgovore u bilo kojem trenutku, bet potrebe za punjenjem baterije.

**Električni automobili.** General Motors je najavio izlazak svog prvog električnog automobila do kraja 2010. godine. Chevy Volt prelazi više od 97 kilometara s litrom benzina. Nova linija

benzinsko-električnih hibrida automobila mogla bi izvući General Motors iz velike krize, kako bi ova kompanija ponovo poslovala profitabilno.

### **3. Fundamentalna istraživanja**

Kao što je i u uvodu ovoga rada navedeno, fundamentalna istraživanja stvaraju temeljna znanja koja veoma često vode do velikih napredaka u tehnologiji i velikih otkrića. Otkrića koja su omogućila fundamentalna istraživanja u oblasti prirodnih nauka i inženjeringu su poboljšala zdravstvenu zaštitu, unaprijedila su alternativne izvore energije, povećala efikasnost već postojećih tehnologija i već decenijama podstiču ekonomski rast i razvoj. Zemlja koja najviše ulaze u ovu vrstu istraživanja je, naravno, SAD. Oblasti od posebnog interesa za SAD u domeni fundamentalnih istraživanja su: *ekonomija* (velike investicije u fundamentalna istraživanja su omogućile se poveća inovativni kapacitet Amerike, da se ojača njena globalna konkurentnost i da se stvore visoko specijalizirana i visoko plaćena radna mjesta), *obrazovanje* (investicije u fundamentalna istraživanja na američkim univerzitetima ne samo da stvaraju nova otkrića i ideje, nego isto tako stvaraju i slijedeću generaciju naučnika i inženjera), *zdravstvena zaštita* (mnogi napretci u borbi protiv raznih bolesti su rezultat najnovijih tehnologija koje su posljedica fundamentalnog istraživanja u oblasti prirodnih nauka i inženjerstva), *nacionalna sigurnost* (obezbjedivanje nacionalne sigurnosti zahtijeva napredne tehnologije, u smislu da se opremi moderni vojnik i da se obezbijede mogućnosti otkrivanja prijetnji na prostoru SAD-a) i *energija i zaštita okoline* (razvoj alternativnih izvora energije i povećanje efikasnosti već postojećih izvora zahtijeva velike investicije u fundamentalna istraživanja).

U nastavku rada će biti prikazane četiri američke institucije koje najviše ulazu u fundamentalna istraživanja, kao i njihovi dosadašnji rezultati i planovi za budućnost.

#### **3.1. Ministarstvo energije – Ured za nauku**

Ured za nauku, najveći "stipenditor" fundamentalnog istraživanja u prirodne nauke u SAD-u, održava nacionalnu naučnu infrastrukturu i osigurava svjetsko liderstvo SAD-a u širokom spektru naučnih disciplina. On pomaže Ministarstvu energije da ostvari svoju misiju koja se odnosi na energetsku sigurnost, nacionalnu sigurnost, obnavljanje prirodne i životne okoline, i na nauku. Investicije Ureda za nauku u istraživanja su donijele mnoštvo prednosti, u koje spadaju značajne tehnološke inovacije, napretci u medicini i zaštiti zdravlja, novi intelektualni kapital, povećanje ekonomske konkurentnosti i povećan kvalitet života američkog naroda.

Istraživanja na američkim univerzitetima i laboratorijama koja je finansirao Ured za nauku su doprinijela razvoju Interneta, aparata za magnetnu rezonansu (MRI), CT aparata za skeniranje, kompozitnih materijala koji se koriste za pravljenje vojne opreme i vozila, solarnih ploča i drugih visoko tehnoloških materijala itd. Nadalje, investicije su urodile velikim brojem Nobelovih nagrada za pronalaske novih oblika ugljika koji se koriste u nanotehnologiji, za neinvazivne tehnike liječenja raka i drugih bolesti, za nove i poboljšane kompjuterske modelle koji pomažu da se shvate globalne klimatske promjene i za nove uvide u prapočetak tvari i energije (Big Bang).

Još neka, od strane ovog Ureda finansirana, istraživanja su dovela do razvoja sekpcioniranja DNK i kompjuterskih tehnologija koje su omogućile shvatanje i prikazivanje genetičkog koda ljudi i koja su omogućila objavljivanje cjelokupne strukture ljudskog genoma 2001. godine. Ured za nauku i njegov prethodnik, Komisija za atomsku energiju, su još, također, finansirali i istraživanje

koje je dovelo do otkrića kvarka, jednog od osnovnih sastojaka materije, što je omogućilo osvajanje više od dvanaest Nobelovih nagrada.

### **3.2. Nacionalna fondacija za nauku**

Nacionalna fondacija za nauku je nezavisna federalna agencija koja finansira fundamentalna istraživanja i obrazovanje u oblasti nauke i inženjerstva. Od modela predviđanja klime, preko dizajniranja aviona, pionirstva u izradi medicinskih alata i pomagala, kibernetike, pa do istraživanja o tome kako mala djeca uče matematiku, Nacionalna fondacija za nauku je odigrala (i još uvijek igra) ključnu ulogu u finasiranju otkrića koja su poboljšala kvalitet života i nacionalnu sigurnost i koja i dalje na svojim leđima nose nacionalnu ekonomiju.

Fondacija, također, finansira i projekte visokog rizika koji bi mogli donijeli izuzetno velike pogodnosti u budućnosti. Pored toga, uvijek se vodi računa i o tome da su sva istraživanja i svi projekti u skladu sa obrazovnim sistemom i samim procesom obrazovanja, kako bi se na taj način mogli lakše formirati sutrašnji naučnici i inženjeri. Na primjer, Sergey Brin, suosnivač Google-a, je počeo svoj rad kao štičenik ove Fondacije na Univerzitetu Stanford gdje je upravo radio na istraživanju Internet tražilica.

Nacionalna fondacija za nauku obezbeđuje više od 20% federalne podrške fundamentalnim istraživanjima na akademskim institucijama, a zbog toga što je njena misija svestrana po karakteru, njene investicije dopiru do skoro svih fakulteta i studenata u različitim školama i akademskim disciplinama. Svake godine, preko 200.000 ljudi, od prediplomaca, preko postdiplomaca, pa do najviših nivoa naobrazbe, sudjeluje direktno u istraživanjima i obrazovnim programima ove Fondacije.

Neki od proizvoda koji su nastali kao posljedica, od strane Nacionalne fondacije za nauku finansiranog, fundamentalnog istraživanja su: web browser-i, barkodovi, Internet router-i, Doppler radar, Ineternet tražilice, optički prenos informacija itd.

### **3.3. Nacionalni institut za standarde i tehnologiju**

Misija Nacionalnog instituta za standarde i tehnologiju je da se promovišu inovacije i industrijska konkurentnost SAD-a unaprjeđujući prirodne nauke, standarde i tehnologiju na način na koji se poboljšava ekomska sigurnost i kvalitet života. Laboratorije ovog Instituta rade zajedno sa svim industrijskim granama i akademskim ustanovama kako bi se suočile sa ovim istraživačkim izazovima. U prilog kvalitetu ovog Instituta govori i činjenica da su naučnici zaposleni na ovom Institutu u proteklih 11 godina osvojili tri Nobelove nagrade.

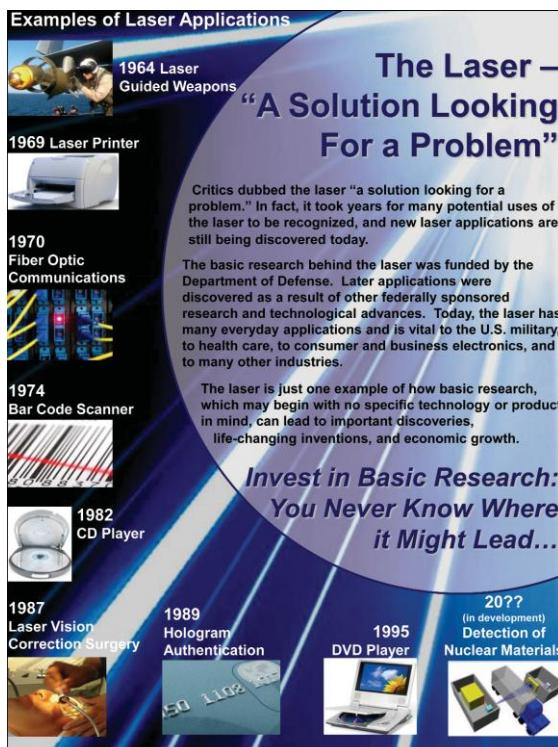
Nacionalni institut za standarde i tehnologiju upravlja nekim od najspecializovanih centara za mjerjenje na svijetu, kao što je Centar za istraživanje neutrona, gdje se obavljaju najsavremenija istraživanja na novim i poboljšanim materijalima, poboljšanim energetskim ćelijama i biotehnologiji. Laboratorij ovog Instituta nudi američkim naučnicima najbolje uslove za izvođenje najosjetljivijih i najpreciznijih mjerjenja. Neke od oblasti u kojima je Nacionalni institut za standarde i tehnologiju finansirao istraživačke projekte i postigao značajne rezultate i uspjehe su: informaciona tehnologija, komunikacije, medicina, energetski sektor, nacionalna sigurnost i mikroelektronika. U posljednjih 50 godina, vodstvo SAD-a u industriji mikroelektronike je

transformisalo cjelokupnu ekonomiju, bilo najveći pokretač povećanja produktivnosti i učinilo da poluprovodnici postanu jedna od vodećih izvoznih stavki SAD-a.

Neki od proizvoda koji su nastali kao posljedica, od strane Nacionalnog instituta za standarde i tehnologiju finansiranog, fundamentalnog istraživanja su: atomski sat, sintetička guma, standardi za enkripciju podataka prilikom finansijskih transakcija, standardi za izradu detektora radijacije, rendgen aparati itd.

### 3.4. Ministarstvo odbrane

Osnovna naučna i inženjerska istraživanja koje je finansiralo Ministarstvo odbrane su značajno doprinijela ekonomskoj i nacionalnoj sigurnosti SAD-a. Ona su, prije svega, omogućila da američka vojska postane nabolje opremljena, najbolje organizovana i najefikasnija vojska na svijetu, a civilna primjena tehnologije koja je nastala kao posljedica fundamentalnog istraživanja finansiranog od strane ovog Ministarstva, a koja je prvobitno bila namijenjena samo vojnim razlozima, je postala oslonac nacionalne ekonomije i modernog života SAD-a.



Istraživanja na američkim univerzitetima i laboratorijama koja je finansiralo Ministarstvo odbrane su doprinijela razvoju kriptologije, radara, lasera, GPS navigacije, DARPA Net-a – prethodnika Interneta, naprednih kompozitnih materijala, stealth tehnologije itd.

GPS navigacija je samo jedan od mnogobrojnih primjera kako fundamentalno istraživanje postavlja temelje budućim tehnologijama. GPS tehnologija se oslanja na mikrotalase, shvatanje Dopplerovog efekta, preciznost atomskog sata i na satelitsku tehnologiju, a to su sve oblasti u

kojima je Ministarstvo odbrane finansiralo fundamentalna istraživanja. Pored svega ovoga, ovo Ministarstvo je i najveći sponzor i finansijer akademskih disciplina koje su ključne za nacionalnu sigurnost.

Neki od proizvoda koji su nastali kao posljedica, od strane Ministarstva odbrane finansiranog, fundamentalnog istraživanja su: Internet, laseri, GPS tehnologija (Global Positioning Satellites), glasovno prepoznavanje, CAD programi (Computer Aided Design), miš za računar itd.

Već nekoliko puta u ovom tekstu je spomenuto kako je laser jedno od veoma važnih otkrića koje je finansiralo Ministarstvo odbrane, pa će zbog toga u nastavku biti prikazana jedna ilustracija, koja na lijep način prikazuje kako fundamentalno istraživanje može otpočeti bez nekog posebnog plana ili vizije određenog proizvoda u budućnosti, a onda dovesti do važnih otkrića, inovacija koje život mijenjaju i ekonomskog rasta i razvoja. Investiranje u fundamentalno istraživanje je odlična prilika i odličan poslovni potez svakog biznismena i svake državne institucije, samo iz razloga što vi nikada ne znate gdje vas to istraživanje može odvesti, a otkriće i primjena lasera je dobra potvrda ovome.

## **4. Zaključak**

Nesigurnost je izvor prilika. Nesigurnost je, također, i ono što čini budućnost zanimljivom. Jasno je da se danas živi u svijetu koji je opterećen mnogim problemima, od ratova na Bliskom Istoku, preko ekonomске krize i recesije, globalnog zagrijavanja, pojave novih virusa i bolesti, velikih klimatskih promjena koje zahtjevaju promptno djelovanje svih ljudi na planeti, pa do ostalih velikih problema koje su ove generacije naslijedile od prethodnih, kao što su glad, velika stopa smrtnosti afričke djece, veliki gap između ravijenih i zemalja u razvoju itd. Ovi stari, naslijedjeni problemi, su najbolje opisani i skupljeni u tzv. Milenijskim razvojnim ciljevima (MDG), u kojima je pored ciljeva naveden i plan kako da se oni ostvare. Sve ovo zvuči depresivno i nerješivo, ali sada, u ovim teškim trenucima, su potrebni veliki ljudi, koji će početi gledati ove negativne stvari kroz oči optimiste i shvatiti to sve kao jednu veliku priliku za poboljšanje, napredak i postupno rješavanje ovih problema.

Neupitno je to da samo velike sile i visoko razvijene zemlje poput SAD-a, Velike Britanije i Njemačke mogu započeti ovaj proces promjena na bolje. Možda je i ova ekomska kriza i recesija upravo jedan od znakova početka procesa promjena na bolje. Sigurno je samo to da bi se ova kriza i cjelokupna nesigurnost u današnjem svijetu trebala posmatrati baš tako, kao prilika za promjenu na bolje. Postoji mnogo načina na koje bi se mogli riješiti ovi, naizgled nerješivi, problemi, ali porazna je činjenica da postoji nedostatak volje da bi se to uradilo. Nedostatak volje koji se pravda nedostatkom sredstava. Jedan od načina je vjerovatno i ovaj koji je naveden u ovom radu – inovacije tehnologija, proizvoda, poslovnih procesa itd., kroz fundamentalna ili bazična istraživanja.

I bez obzira na to što smo svjedoci, skoro dnevnih, otkrića u svim sferama nauke, s druge strane, ipak, još uvijek, i najnaprednijim naučnim disciplinama predstoji riješiti klimatske promjene, glad i neizlječive bolesti. Na planeti je sve više ljudi i sve manje prirodnih zaliha što vodi u političke sukobe. U prilog ovome govori i to što je nedavno američki predsjednik Barrack Obama pozvao na obnavljanje inovativnog duha kako bi se svijet uhvatio ukoštač sa silnim izazovima. A ostalo je sve na nama i ostaju nam samo dvije opcije: sačekati, pa vidjeti šta će se sve popraviti i poboljšati u narednim decenijama, ili se i sami uključiti u proces promjena na bolje, pa taj rok od nekoliko decenija smanjiti na samo jednu deceniju.

## Literatura

- 1 Task Force on American Innovation (2009): Basic Research – Tackling America's 21<sup>st</sup> Century Challenges [http://www.futureofinnovation.org/FINAL\\_Task\\_Force\\_R&D.pdf](http://www.futureofinnovation.org/FINAL_Task_Force_R&D.pdf)
- 2 Jerome, Friedman (2002): Will Innovation flourish in the Future?  
<http://www.aip.org/tip/INPHFA/vol-8/iss-6/p22.html>
- 3 Poslovni.hr (2009): Inovacije su najpotrebnije u doba krize <http://www.poslovni.hr/127380.aspx>
- 4 Matilda, Bačelić (2007): Novi poslovni model: Osluškuj i mijenjaj se svake minute  
<http://www.liderpress.hr/Default.aspx?sid=27916>
- 5 Luke, Collins (2007): The Future of Innovation, EIRMA (European Industrial Research Management Association) <http://www.eirma.org/f3/showthread.php?t=745>
- 6 Vjesnik (2009): Budućnost inovacija, Vjesnik, 58  
<http://www.vjesnik.hr/pdf/2009%5C08%5C29%5C58A58.PDF>
- 7 Magazine for you (2006): Inovacije budućnosti  
<http://www.magazineforyou.com/4u/sr/readme.php?subpageid=3701>

# INFRASTRUKTURA ZA RAZVOJ PODUZETNIŠTVA: ZE-DO KANTON

**Skopljak, Emir**

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Zenici  
(student)

## ABSTRACT

Entrepreneurship in Bosnia and Herzegovina became actual after the war that happened in mid 90's. Former Yugoslavian system of education, and war destructions left people in Bosnia, on their own, without any industrial capacities, and entrepreneurial knowledge. In that time infrastructure for development of entrepreneurship was needed, and later on first actions were started. This article considers of theoretical aspect of infrastructure for entrepreneurship development, and its application in B&H, and in ZE-DO canton, where that application is most successful.

**Ključne riječi:** agencija, infrastruktura, inkubuator, poduzetništvo, razvoj poduzetništva

## 1. UVOD

Proces tranzicije koji se odvija na prostorima Bosne i Hercegovine posljednih petnaestak godina sa sobom je donio mnoge novine, koje su u mnogome ostavile trag na društveni perekord. U skladu s tim dolazi do mnogih socioloških promjena koje za sobom povlače višestruke ekonomske efekte. U takvoj situaciji dolazi do određenih mjera i akcija raznih nivoa vlasti u pogledu promocije i pomoći poduzetništvu. Jedan od tih načina je i obezbjeđenje povoljnih uslova za razvoj poduzetništva u vidu poduzetničke infrastrukture. Na ovaj način je omogućeno novim i postojećim poduzetnicima da znatno unaprijede svoje poslovanje, što je jako značajno za ekonomiju BiH.

Cilj ovog rada je proširiti već postojeća teoretska saznanja iz poduzetništva, te spoznati neke nove načine i mogućnosti, kada je riječ o infrastrukturi za razvoj poduzetništva. Poseban osvrt će biti na infrastrukturu za razvoj poduzetništva u BiH i ZE-DO kantonu.

Pored vodeće svjetske i domaće literature iz poduzetništva i menadžmenta, veliki broj podataka je pronađen u razvojnim agencijama koje djeluju na prostorima srednje Bosne i ZE-DO kantona. Pored ovih strogo formalnih izvora, sa interneta su također povućeni

potrebni podaci, te neka zanimljiva mišljenja iz razgovora sa poduzetnicima i omladinom će biti prezentirana.

Članak se sastoj iz tri ključna dijela. U prvom dijelu općenito se predstavlja teorija infrastrukture za razvoj poduzetništva u sažetom i prilagođenom obliku. Nakon toga, u drugom dijelu, obrađuje se tematika razvoja poduzetništva u BiH, kulturološke osobine, mogućnosti, načini, modeli i metode. Dok se u trećem dijelu kao primjer daje ZE-DO kanton koji je lider u promociji i pomoći malom biznisu i poduzetništvu u BiH.

## **2. INFRASTRUKTURA ZA RAZVOJ PODUZETNIŠTVA**

Definisanje infrastrukture za razvoj poduzetništva kao pojma predstavlja relativno složen zadatak. U ovom slučaju pojam infrastruktura se ne odnosi samo na opipljive, fizičke predmete, koje u svakodnevni podrazumjevamo pod infrastrukturom. Infrastruktura za razvoj poduzetništva zapravo predstavlja skup ekonomskih i organizacionih preduvjeta koji su potrebni za razvoj poduzetništva u jednoj zajednici, uključujući kadrove, izvore finansijskih resursa, razvijenu komunikacionu mrežu i sl. Stoga, u infrastrukturu za razvoj poduzetništva svrstavamo:

- Centri za razvoj poduzetništva
- Poduzetnički inkubatori
- Tehnološki parkovi
- Naučni parkovi
- Poslovne zone

Centri za razvoj poduzetništva su institucije koje djeluju u više smjerova kako bi promovisali poduzetništvo i obezbjedili povoljno okruženje za razvoj poduzetništva. Njihov primarni princip djelovanja jeste da nastoje pomoći prilikom relizacije poduzetničkih inicijativa i ideja. To postižu intenzivnom komunikacijom sa novim ili postojećim poduzetnicima, pružajući im kvalitetne i brze informacije koje su im potrebne i koje im mogu biti od pomoći. „Cilj poduzetničkih centara je uspostavljanje i stvaranje okruženja koje će podsticajno djelovati na osnivanje novih i razvoj već postojećih biznisa – mikro, malih i srednjih preduzeća“<sup>165</sup>. Iz prethodne rečenice shvatamo da centri za razvoj poduzetništva moraju biti aktivni u svakodnevnim kretanjima u okruženju, tražeći priliku i potencijal za razvoj, zajedno sa svim učesnicima koji su prisutni u okruženju uključujući državu, kompanije, sadašnje i buduće poduzetnike. Također, centri za razvoj poduzetništva trebaju ulagati što više napora u povezivanju privrednika i potencijalnih privrednika u okviru lokalne zajednice pa i šire, kako bi se uspostavile tržišne i poslovne veze koje će dovesti do povoljnijih uslova za rad. „Misija ovakvih centara jeste promovirati poduzetnički duh kroz osiguranje uzajamno korisnih odnosa unutar poslovne

---

<sup>165</sup> Bahrija, Umihanić (2008/09): Predavanja – Infrastruktura za razvoj poduzetništva, [www.ef.unze.ba](http://www.ef.unze.ba)

zajednice kao i između poslovnog i javnog sektora, kroz razmjenu ideja, informacija i znanja potrebnih za rad i razvoj postojećih i novih malih i srednjih poduzeća”<sup>166</sup>.

Napori centara za poduzetništvo se reflektuju dvostruko, na makroekonomsku situaciju i na preduzeća. Makroekonomski, oni se ogledaju u tome što ubrzavaju lokalni ekonomski razvoj i izmjene postojeće privredne strukture, povećavaju konkurentnost malih i srednjih preduzeća i efikasnije rješavaju pitanje nezaposlenosti. Dok preduzećima oni nude odredne usluge poput: pomoći pri pokretanju biznisa (registracija i preregistracija), pomoći u izradi biznis plana, informacije o relevantnim poslovnim događajima, te niz ostalih usluga.

Poduzetnički (poslovni) inkubator, iako bez službene definicije, može se reći da predstavlja pravni subjekt koji na različite načine, zbog različitih ciljeva i s različitim oblicima pomaže i podržava osnovati nova preduzeća, te ih razviti u samostalna i profitabilna preduzeća. Ovaj oblik infrastrukture za razvoj poduzetništva postao je popularan poslednjih trideset godina, te broj inkubatora u svijetu rapidno raste iz godine u godinu. Postoji više vrsta inkubatora koji se razlikuju prema funkciji i ciljevima, pa tako postoje:

- Javni (državni) inkubatori
- Univerzitetski inkubatori
- Privatni inkubatori
- Inkubatori preduzeća

Poslovni inkubatori kao model razvoja malog biznisa su posebno interesantni za BiH, jer se oni javljaju isključivo u dva slučaja, u zemljama tradicionalne podrške poduzetništvu i u zemljama koje prolaze kroz proces tranzicije.

Koje su mogućnosti inkubatora? Šta nude inkubatori? Odgovori na ova pitanja su zaista velika, ali najkraće rečeno oni omogućavaju postizanje efikasnosti poslovanja. To podrazumjeva: pokretanje više biznisa „pod istim krovom“, funkcionalan radni prostor uz nisku cijenu zakupa, zajedničko korištenje infrastrukture, opreme i usluga inkubatora, te mogućnosti sudjelovanja u određenim marketinškim, tehnološkim i finansijskim programima. U stvaranju inkubatora mogu učestvovati mnoge institucije poput države, preduzeća, finansijskih institucija, društvene zajednice te mnogi drugi sponzori i donatori.

“Tehnološki parkovi su organizaciono-poslovne jedinice koje stimuliraju i upravljaju protokom znanja i tehnologija između malih i srednjih preduzeća, univerziteta, institucija koje se bave istraživanjem i razvojem, i tržišta. Tehnološki parkovi omogućuju da se sva zainteresirana preduzeća smjesti na jednom mjestu i da su u stalnoj vezi sa naučno-istraživačkim centrima u cilju povećanja njihove inovativnosti i adaptivnosti utemeljene na

---

<sup>166</sup> Bahrija, Umihanić (2008/09): Predavanja – Infrastruktura za razvoj poduzetništva, [www.ef.unze.ba](http://www.ef.unze.ba)

razvoju tehnologije.<sup>167</sup> Pored ove, postoje još mnoge definicije tehnoloških parkova. Pa tako u mnogim slučajevima tehnološki parkovi predstavljaju zaokružene komplekse u kojima pored tehnoloških centara djeluju i afirmirana srednja i velika preduzeća. Bitno je napomenuti da postoji niz pravila prilikom osnivanja tehnološkog parka, u kojima je bitno da u mjestu osnivanja postoji univerzitet, nekoliko internacionalnih kompanija kao i kvalitetna radna snaga.

Iako u velikoj mjeri slican tehnološkom parku, naučni park se razlikuje u nekoliko funkcija. Naučni park predstavlja jedinicu u kojoj se u velikoj mjeri postiže jaka povezanost između privrede i nauke. To se postiže prvenstveno zbog toga što u naučnom parku svoje aktivnosti obavljaju razni istraživači, profesori, privrednici, finansijski stručnjaci, savjetnici. Glavni cilj naučnih parkova je stimulirati osnivanje preduzeća koja se temelje na znanju. Dok je djelatnost usmjerena na komercijalizaciju inovacija u nauci, inžinjerstvu i tehnologiji.

Bitno je napomenuti da tehnološki i naučni parkovi djeluju na principu poduzetničkih inkubatora, te da dijele većinu karakteristika inkubatora u svom djelovanju. Dakle poduzetnici u inkubatorima pored tehničkih, savjetničkih i drugih usluga, također dovibaju smjernice u vezi ekološki sigurnog i kontrolisanog rada.

Poslovne zone kao vid infrastrukture za razvoj poduzetništva zauzimaju posebno mjesto, jer pored određenih intelektualnih usluga (administrative i računovodstvene) moraju ispuniti i druge određene zahtjeve, koji ujedno i definišu poslovnu zonu kao takvu. Naime, poslovne zone predstavljaju prostor sa uređenom i pripremljenom infrastrukturom, koja podrazumjeva, asfaltne prilaze, priključke električne i ostalih vidova energije, telefonsku i komunalnu mrežu, unutar kojeg se obavlja određena poslovna aktivnost. Poslovanje u okviru poslovne zone pruža niz mogućnosti i pogodnosti poput lakošeg pristupa finansijskim sredstvima i to po nižim cijenama, prostor po nižim cijenama, zajedničke marketinške aktivnosti, suradnja sa susjednim kompanijama, ekološki prihvatljivo poslovanje. Pored ovih pogodnosti za vlasnike preduzeća tu su i pogodnosti za zajednicu, poput planiranog prostornog uređenja i razvoja poslovne zone, prihvatljivi ekološki aspekt poslovanja, zapošljavanje novih radnika i sl. Karakter poslovne zone određuju aktivnosti koje se odvijaju unutar same zone, pa tako se nazivaju po većinskoj djelatnosti koja se odvija unutar, poput: industrijske, tehnološke, turističke, poljoprivredne zone.

### **3. INFRASTRUKTURA ZA RAZVOJ PODUZETNIŠTVA U BIH**

Ne tako davnata dešavanja koja su se dogodila na prostoru BiH, nažalost su imala ogromne posljedice na sociološku sliku, kao i na sve druge aspekte života. Razaranja i opustošenja koja su desila u BiH prema nekim procjenama „teška“ su 50-60 milijardi dolara<sup>168</sup>. Kao rezultat svega toga BiH posljednih petnaestak godina prolazi kroz proces tranzicije društva i ekonomije. Shodno tome bilo je potrebno poduzeti određene korake

<sup>167</sup> Regionalna razvojna agencija za regiju centralna BiH – [www.rez.ba](http://www.rez.ba)

<sup>168</sup> Mehmed, Dedić,.. Bahrija, Umihanić, (2004): Osnove menadžmenta i poduzetništva, EITZ, 127

kako od strane vlasti, tako i međunarodne zajednice, koja na razne načine pomaže da BiH prođe proces tranzicije uspešno.

Međutim, ono što prvo para oči u BiH su njene kulturološke odlike i stavovi prema preduzetništvu. Naime, u prethodnom sistemu centraliziranog odlučivanja, ljudi su bili obrazovani sistemski, a tako je funkcionisalo i zapošljavanje. Cijeli život su radili u privredi, sa veoma malom mogućnošću napredovanja. Svaki grad ili mjesto je imalo jednu ili više velikih industrijskih djelatnosti u kojima se stanovništvo zapošljavalo i hranilo svoje porodice. Iz svega ovoga lako je zaključiti da poduzetnički duh i kultura nisu imali nikakve šanse da prodru do radnika i običnog čovjeka. Nakon rata, BiH je naslijedila vrijedne radnike, a privatni biznis bi pokrenuo neko ko bi se vratio iz inostranstva ili je bio u toku sa svjetskim dešavanjima. Stoga, prvi koraci u stimulaciji preduzetništva u BiH, bili su upravo na jačanju svijesti građana, posebno mladih ljudi i mjenjanja radničke u poduzetničku kulturu.

Ni ostali uslovi nisu išli na ruku procesu razvoja poduzetništva. Ratna razaranja su bila usmjereni pretežno na infrastrukturu velikih privrednih sistema, koja je poslije rata bila totalno uništena. Pa čak i oni dijelovi koji nisu doživjeli značajnu štetu, nakon modernizovanja poslovanja i prihvatanja savremenih standarda su imali višak kapaciteta i radnika. Svemu tome u najvećoj mjeri je doprinjeo loše proveden proces privatizacije i veliki broj malverzacija. Uprkos lošoj situaciji, uz podsticaje iz inostranstva i vlasti dolazi do prvih pomaka u razvoju infrastrukture za podršku i razvoj poduzetništva.

Prvi koraci su bili usmjereni na obrazovanje iz područja poduzetništva, zajedno sa „stizanjem“ svjeskih trendova, u vidu raznih kurseva i programa edukacije. Ovi programi su pretežno bili podržani od strane međunarodne zajednice te raznih fondacija i donatora. Prvi koraci vlasti u BiH po ovom pitanju dolaze nešto kasnije. Da bi programi razvoja poduzetništva bili pokrenuti, pored edukacije bilo je potrebno obezbjediti i još niz uslova. Počeci su bili vezani za olakšan pristup finansijskim sredstvima za započinjanje biznisa.

Međutim sve to nije bilo dovoljno. Ipak daljnje podsticanje razvoja poduzetništva se nastavlja upravo kroz razvoj infrastrukture za razvoj poduzetništva u BiH. Dolazi do osnivanja niza agencija za razvoj, napušteni prostori velikih industrijskih sistema se preuređuju i postaju upotrebljivi za razvoj poduzetništva, te se otvaraju novi poduzetnički centri.

Prema strategiji razvoja BiH identifikovali smo pet ekonomskih regija: sjeverozapadna, sjeveroistočna, centralna, sarajevska i hercegovačka ekonomski regija. Uzimajući u obzir teritorijalno – administrativnu sistematizaciju BiH na entitete i kantone u FBiH, bitno je napomenuti da je razvoj poduzetništva u jurisdikciji nadležnih ministarstva, i da u svakom kantonu ili regiji djeluje više agencija za razvoj poduzetništva.

#### **4. PRIMJER ZENIČKO DOBOJSKOG KANTONA**

Nesumnjivo, ZE-DO kanton sa svojim administrativnim centrom Zenicom, čini svjetli primjer podrške razvoju poduzetništva. Iako je prije rata Zenica i cijela regija centralne BiH bila označena kao industrijski centar, zbog tadašnjih giganata poput Željezare Zenica, Krivaje Zavidovići, danas poprima sasvim novi izgled. Uzimajući u obzir da ovi giganti i dalje funkcionišu, ali ni blizu prijeratnim kapacitetom i tempom, vlasti i razna druge NVO pronašli su rješenja u stimulaciji poduzetništva.

Prvi koraci su bili osnivanje lokalnih agencija za razvoj. Nakon toga se javljaju i regionalne i kantonalne agencije. Bitno je napomenuti, da većina ovih agencija koordinirano obavlja svoje aktivnosti i zadatke. Ove agencije zapošljavaju pretežno mlade, obrazovane i sposobne ljude, koji daju sve od sebe i čiji rad daje rezultate. Također, uočava se da agencije koje su zadužene za razvoj poduzetništva, komuniciraju i surađuju sa agencijama iz inostranstva. Na taj način one osiguravaju transfer znanja i iskustava iz inostranstva i apliciraju ih u ZE-DO kantonu.

Ratom osakaćeni privredni giganti ZE-DO kantona, daju svoj doprinos razvoju poduzetništva. Njihovi dijelovi, koji više nisu u upotrebi, se renoviraju, preuređuju i koriste se kao infrastruktura koja služi za razvoj poduzetništva. Kapaciteti koji se koriste na ovaj način su veliki, te vremenom postaju pokretači privrede u ZE-DO kanotnu.

Zenica, administrativni centar ZE-DO kantona, svojom veličinom prednjači u odnosu na druge gradove, stoga su tu polučeni i najbolji i najveći rezultati. Ti rezultati su zapravo efekat suradnje i zdravih odnosa između institucija vlasti, agencija za razvoj poduzetništva i Univerziteta u Zenici. Usluge koje pružaju organizacione jedinice za razvoj poduzetništva u ZE-DO kantonu, mogu koristiti svi koji su zainteresovani da svoj novac ulože u posao u kantonu. Pa tako postoje mnogi primjeri saradnje domaćih agencija i stranih kompanija.

U skladu sa svim do sada navedenim, ZE-DO kanton nastoj poboljšati svoje mogućnosti u razvoju poduzetništva i otvaranja novih radnih mesta, otvaranjem tehnološkog parka u Zenici. Na taj način grad Zenica i cijeli kanton postaju znatno konkurentniji u privlačenju stranih investicija i razvoju domaćih proizvoda visoke tehnološke kompleksnosti. Na taj način bi profitirali ne samo grad i kanton, nego i BiH.

Agencije koje djeluju na nivou kantona obuhvataju čitav niz aktivnosti u razvoju poduzetništva. Pored privlačenja stranog kapitala radi se i na intenziviranju i pružanju boljih uslova domaćim poduzetnicima. Na taj način se poboljšava njihova konkurentnost na tržištu. Također se nude programi edukacije za poduzetnike i buduće poduzetnike iz raznih oblasti, počevši od elementarnih znanja rada na računarima, znanja stranih jezika, pa do kompleksnih ekonomskih procesa i zakonitosti, menadžmenta, finansija, marketinga. Također se organizuju i natječaji za najbolje poslovne ideje. To takmičenje je do sada „izbacilo“ 40 uspješnih preduzeća, koja su koristila usluge koje su im ponuđene te na taj način sebi olakšali put do uspjeha. Naravno da ove agencije, ne pmažu samo kod uspostavljanja preduzeća, nego ih nastavljaju pratiti i pružati im potrebne usluge.

Neke od tih agencija su:

REZ – Regionalna razvoja agencija za regiju centralna Bosna.

ZEDA – Agencija za ekonomski razvoj grada Zenice.

BSC – Biznis Start-Up Centar Zenica.

BSC – Biznis Servis Centar ZE-DO kantona.

Postoje još mnoge i razne agencije i udruženja koji dobro obavljaju svoj posao, ali ove nabrojane se ipak ističu i igraju glavnu ulogu. Situacija ne bi bila tako sjajna da ove organizacije ne surađuju međusobno, da ne izrađuju zajedničke projekte. Također imaju i podršku od kantona i viših nivoa vlasti, dok lokalne vlasti ravnomjerno sudjeluju sa njima u skoro svim projektima. Najveći nivo saradnje ove agencije ostvaruju sa Univerzitetom u Zenici, koji iako je mlad univerzitet do sada, svojim rezultatima, pokazao da se može svrstati među najbolje u BiH i da je sposoban pomoći u razvoju poduzetništva. Neizostavna je i podrška iz inostranstva, pogotovo u radu Biznis Start-Up Centra, gdje se surađuje sa drugim BSC-ovima i organizacijama poput SPARK-a iz Holandije.

## **5. ZAKLJUČAK**

U prvom dijelu rada fokus je bio na teoretskim postavkama. Detaljno su obrađeni svi vidovi infrastrukture za razvoj poduzetništva, te je prezentirana njihova svrha, način funkcionisanja i uslovi za njihov rad. Dakle, identifikovali smo pet jedinki koje nazivamo infrastruktura za razvoj poduzetništva. Centri za razvoj poduzetništva su institucije koje intenzivnom komunikacijom nastoje da poduzetnicima ponude brze i kvalitetne informacije, pruže pomoći pri razvoju i relizaciji poduzetničkih ideja i projekata i nastoje povezati poduzetnike, buduće poduzetnike, strukture vlasti, izvore kapitala i na taj način pojačati veze u privredi u cilju lokalnog razvoja. Poduzetnički ili poslovni inkubatori, predstavljaju organizacione jedinice koje pomažu osnivanje novih preduzeća i njihov razvoj u samostalne i profitabilne. Na principu inkubatora djeluju i tehnološki naučni parkovi, čiji je cilj transfer znanja u biznis, te osnivanje preduzeća zasnovanih na znanju. Dok poslovne zone predstavljaju infrastrukturni funkcionalne i pripremljene segmente koji pored toga nude i neke administrativne i računovodstvene uloge.

O situaciji u BiH i ZE-DO kantonu upoznali smo se u drugom i trećem dijelu. Ratna razaranja i opustošnja ostavila su velikog traga kako na infrastrukturu tako i na samog čovjeka. Prvi koraci koji su učinjeni na polju podrške razvoju poduzetništva učinjeni su u cilju poticaja građanstva BiH i stvaranje kulture i ambijenta za razvoj poduzetništva. Kao primjer naveden je ZE-DO kanton, sa svojim administrativnim centrom Zenicom, koji je u segemtnu razvoja i podrške razvoju poduzetništva vodeća regija u BiH. Kapaciteti koji su u poslijeratno doba se počeli koristi za razvoj poduzetništva, preko saradnje sa stranim kompanijama i privlačenja stranog kapitala, pa do edukacije i natječaja za poslovne ideje predstavljaju savršeni krug i školu pordške razvoju poduzetništva. Kada bi u BiH imali više ovako svjetlih primjera, definitivno bi situacija bila drugačija.

Međutim uprkos ovdje navedenim pozitivnim primjerima realna situacija ipak nije tako sjajna. Sav trud koji je do sada učinjen, potrebno je mutliplicirati i usmjeriti. Preveliki državni aparat jednostavno „guta“ sve prihode koji su ostvareni radom preduzeća koja su nastala uz pomoći infrastrukture za razvoj poduzetništva i samostalno podignutih

preduzeća. U BiH i ZE-DO kantonu postoji dovoljno obrazovanih i vrijednih ljudi, kapaciteta i svega što je potrebno kako bi se poslovanje multipliciralo, i činilo perspektivu ljudima koji žive na ovim prostorima. Ujedno, ne smije se zanemariti i ekološko pitanje u Zenici i ostalim gradovima ZE-DO kantona.

## LITERATURA

1. Dedić, M. ,Umihanić, B.,*Osnove menadžmenta i poduzetništva*, Ekonomski Institut Tuzla, 2004
2. Green, A., *Poslovni inkubator*, Europska zajednica
3. Tehnološki park Zagreb: <http://www.raza-tpz.hr/Default.aspx?sid=3> (oktobar, 2009.)
4. Tehnološki park varaždin: [http://www.varazdin.hr/gospodarstvo/tehnoloski\\_park.html](http://www.varazdin.hr/gospodarstvo/tehnoloski_park.html) (oktobar, 2009.)
5. Agencija za ekonomski razvoj Zenica: [www.zeda.ba](http://www.zeda.ba) (oktobar, 2009.)
6. Regionalna agencija za razvoj regije centralna BiH: [www.rez.ba](http://www.rez.ba) (oktobar, 2009.)
7. Biznis Start-Up Centar Zenica: [www.bsczenica.org](http://www.bsczenica.org) (oktobar 2009,)
8. Biznis Servis centar ZE-DO kantona: <http://bsczdk.ba/bos/index.php> (oktobar, 2009.)