



**Br.
17**

UNIVERSITÄTSKRONIKA

Travnik, juni 2017.



UNIVERZITETSKA HRONIKA

IZDAVAČ

UNIVERZITET U TRAVNIKU

Za izdavača: Rasim Dacić, Rektor Univerziteta u Travniku
Glavni i odgovorni urednik: Fuad Bajraktarević
Tehnički urednik: Tarik Džambegović
Adresa: Aleja Konzula br. 5, Travnik

REDAKcioni ODBOR: Milenko Dostić, Rasim Dacić, Mujo Dacić, Sadik Bahić, Zećir Hadžiahmetović, Namik Čolaković, Jasna Bajraktarević, Mehmedalija Hadžović, Halil Kalač, Džemal Kulašin, Salim Ibrahimefendić, Amra Tuzović, Hrustem Smailhodžić, Hamid Drljević, Ismet Alija, Nihad Selimović, Hazim Selimović, Mensur Kustura

RECENZENTSKI ODBOR: Milenko Dostić, Rasim Dacić, Mujo Dacić, Zećir Hadžiahmetović, Namik Čolaković, Jasna Bajraktarević, Mehmedalija Hadžović, Halil Kalač, Džemal Kulašin, Halid Kurtović, Suada Dacić, Salim Ibrahimefendić, Hamid Drljević, Mensur Kustura, Tonći Lazibat, Sasho Atanasoshi, Nikša Nikolić, Rade Stankić, Alberto Mattiacci, Marek Szarucki, Eduardo Tome

Lektor: Elvira Gorinjac
Tel/fax: +387 30/541-061; +387 61/172-158;
E-mail: rasim.dacic@fmpe.edu.ba
Štampa: Štamparija „Madž“
Tiraž: 100 primjeraka
Travnik, juni 2017.

ISSN: 1840 – 3999
COBBIS.BiH – ID
Indexed in: COBBIS.BiH (<http://www.cobis.ba>)
Indeks Copernikus
EBSCO

SADRŽAJ:

KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST U TURISTIČKIM KOMPANIJAMA NA PRIMJERU HOTELA „EUROPE“ – SARAJEVO	7
<i>Rasim Bajrović Namik Čolaković Amer Ibrišimović</i>	
UTJECAJ RELEVANTNIH METODA OBUKE KADROVA NA RADNU EFIKASNOST PODUZEĆA U PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE	17
<i>Željko Mateljak Luka Mušterić</i>	
MODEL SELEKCIJE TROŠKOVA I NJIHOVA REDOSLIJEDA U POSTUPKU SNIŽAVANJA UTEMELJENOG NA VIŠEKRITERIJSKOM ODLUČIVANJU	27
<i>Nezir Huseinspahić</i>	
ORGANIZACIJA I MENADŽMENT OBRAZOVNIH USTANOVA KROZ RUKOVODEĆE FUNKCIJE.....	37
<i>Fuad Bajraktarević Anela Džananović Tarek A.M. Kurban</i>	
CYBER KRIMINAL I POSLOVANJE	45
<i>Džemal Kulašin</i>	
OBRAZOVANJE O PREDUZETNIŠTVU – CILJVI I IZAZOVI.....	53
<i>Halil Kalač</i>	
PRAVNI OKVIR PRIMJENE NOVIH TEHNOLOGIJA KROZ CJELOŽIVOTNO UČENJE U BIH	63
<i>Kenan Ademović Anela Džananović Tarek A.M. Kurban</i>	
RAZVOJ PREDUZETNIŠTVA MLADIH - RJEŠENJE ZA SMANJENJE NEZAPOSLENOSTI	73
<i>Damir Muhić</i>	
PRIMJENA POSLOVNIH APLIKACIJA U KOMPANIJAMA U BOSNI I HERCEGOVINI.....	79
<i>Faruk Unkić Ajla Kemura</i>	

MENADŽMENT ZNANJA U SAVREMENOM PREDUZETNIŠTVU.....	91
<i>Irmelina Karić</i>	
<i>Amer Ovčina</i>	
ANALIZA MOTIVACIONIH FAKTORA PREDUZETNIČKOG DJELOVANJA I STARTANJA BIZNISA MLADIH U BOSNI I HERCEGOVINI	101
<i>Dino Arnaut</i>	
<i>Samir Smailbegović</i>	
SPOSOBNOST OTKRIĆA INTERNIH UZROKA KRIZE U FUNKCIJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PROIZVODNIH PREDUZEĆA	109
<i>Amer Omanović</i>	
UTICAJ INOVACIJSKO-INFORMACIJSKIH SISTEMA NA RAZVOJ PREDUZETNIŠTVA U OBRAZOVANJU	121
<i>Zećir Hadžiahmetović</i>	
<i>Jasminka Ekinović</i>	
<i>Esad Nadžak</i>	
EFEKTI ORGANIZOVANOG UZGOJA PAULOVNJE NA EKOLOŠKO PREDUZETNIŠTVO I RURALNI RAZVOJ BIH	133
<i>Petričević Branko</i>	
FAKTORI UTICAJA NA RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI	143
<i>Bajruzin Hajro Planjac</i>	
<i>Esad Nadžak</i>	
TURISTIČKI BRANDING KAO MODEL BOLJEG TRŽIŠNOG POZICIONIRANJA I KONKURENTNOSTI RECIPTIVNE DESTINACIJE	151
<i>Marinko Brkić</i>	
<i>Josip Šamanović</i>	

RIJEČ UREDNIKA

Poštovani čitaoci i saradnici časopisa Univerzitetska hronika ,sedamnesto izdanje posvećeno je jednom dijelu naučnih i stručnih radova sa Međunarodnog simpozija, održanog na Vlašiću, a u organizaciji Fakulteta za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku, na temu: „Ekonomski razvoj i preduzetništvo-perspektive i izazovi“.

U časopisu su izdvojeni radovi koji jasno oslikavaju probleme realnog sektora i jasna i precizna rješenja koja smo prosljedili vladajućim strukturama vlasti. Na okruglom stolu smo oblikovali zaključke i dodatna potrebna pravna rješenja kojima država može olakšati i pomoći privatni sektor, a posebno obrtnike. Još jednom moram naglasiti da sam istinski sretan što ponovno hvatamo godišnji ritam izlaženja časopisa i time vam nudimo uslugu kakva vam je od jednog naučnog i stručnog časopisa potrebna. Tim urednika je i ovog puta na čelu s izvršnim urednikom, marljivo radio i od ponuđenih mnogobrojnih radova predložio ovih šesnaest radova, i već pripremamo novo izdanje časopisa za ovu godinu. Iskreno se nadam da će autori čiji radovi čekaju na red za objavljivanje imati razumijevanja i strpljenja, jer ipak smo brojem radova još uvijek ograničeni.

Vjerujem da će sadržaj ovog izdanja časopisa zadovoljiti interese čitalaca, a posebno onih koji se bave ekonomskim razvojem i preduzetništvom. Svakakobih još jednom zahvalio našim brojnim uglednim recenzentima koji su nam protekle godine posvetili veliki dio svog vremena, stoga im u svoje ime, u ime uredništva najljepše zahvaljujem.

Nastavljamo sa prikupljanjem novih naučnih i stručnih radova i vjerujem da će vrlo brzo izaći i sljedeći broj.

S poštovanjem,

Glavni i odgovorni urednik
Fuad Bajraktarević

KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST U TURISTIČKIM KOMPANIJAMA NA PRIMJERU HOTELA „EUROPE“ – SARAJEVO

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN TOURISM COMPANIES - EXAMPLE HOTEL “EUROPE” - SARAJEVO

Rasim Bajrović*
Namik Čolaković**
Amer Ibrišimović***

SAŽETAK

Novi društveni odnosi i globalni koncept funkcioniranja tržišta su pred poslovni svijet donijeli mnogobrojna iskušenja, pa su kompanije postale izložene pritiscima različitih dijelova društva unutar države, te pritiscima država sa diferenciranim nivoima usvojenih standarda. To je i razlogom da se kompanije, poslovno djelujući u tim državama, nisu mogle osloniti na državnu regulativu pojedinih zemalja i bile su primorane uspostaviti vlastite standarde i norme u kojima su se, pored kvaliteta proizvoda i usluga, pozicionirali zahtjevi za zaštitu okoliša, osiguravanje boljih uslova rada i etičko ponašanje na tržištu. Sve značajnije svjetske i evropske kompanije su prepoznale značaj normi i društvene odgovornosti i to se reflektiralo na sveukupnu uspješnost njihovog poslovanja. Odgovorni turizam je više nego oblik turizma, zato što je to pristup angažovanja u turizmu, kojim se naglašava da su svi sudionici odgovorni za vid turizma za koji se angažuju, čime se aktivno doprinosi poboljšanju poslovanja. Hotel „Europe“ u Sarajevu je primjer turističke kompanije koja je primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja, uz svoju primarnu funkciju sticanja i raspodjele profita, ostvarila pozitivan uticaj na svoje radno, društveno i prirodno okruženje.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, odgovorni turizam, norme društvene odgovornosti, etičko ponašanje, zaštita okoliša, održivi razvoj

SUMMARY

The new social relations and global concept of operation of the market ahead of the business world brought many temptations, so that companies become exposed to pressures of various parts of society in the country, and pressure countries with differentiated levels of adopted standards. That is the reason that the company's business acting in those countries, they could not rely on the state regulation of individual countries and were forced to establish their own standards and norms in which, in addition to quality products and services have positioned environmental protection requirements, ensuring better working conditions and ethical behavior on the market. All major world and European companies have recognized the importance of standards and social responsibility, and this is reflected in the overall success of their business. Responsible tourism is more than a form of tourism, because this approach of engaging in tourism, which emphasizes that all participants are responsible for the type of tourism in which they engage, thereby actively contributing to improving the business. The hotel “Europe” in Sarajevo is an example of the tourist company

* - *Europa d.d. za hotelijerstvo i turizam, Sarajevo, BiH*

** - *vanredni profesor Univerziteta u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, BiH*

*** - *Pravni fakultet Univerzitet u Travniku*

that is applying the concept of corporate social responsibility, in addition to its primary function of acquisition and distribution of profits, made a positive impact on their working, social and natural environment.

Keywords: social responsibility, responsible tourism, standards of social responsibility, ethical behavior, environmental protection, sustainable development

UVOD

Održivi i uravnoteženi razvoj nametnuo se kao jedan od ključnih izazova čovječanstva u XXI stoljeću, jer se potrebe sadašnje i budućih generacija neće moći realizirati bez poštivanja prirodnih sistema, odnosno bez zaštite temeljnih socijalnih i ekoloških vrijednosti. Shodno tome, sve se više prepoznaje važnost i uloga poslovne sfere u rješavanju zajedničkih problema, zato što kompanije u strateškom smislu mogu efikasno funkcionirati samo ukoliko su zajednice i ekosistemi u kojima djeluju zdravi. Značajno istaknuti da se u prethodnom periodu odnos čovjeka i općenito društva prema okolišu može ocijeniti negativno. Ukoliko bi se tražio osnovni razlog za takvo stanje, onda se on artikulira kroz nastojanje za povećanjem materijalnog bogatstva, čime se neumitno ugrožava ne samo čovjekov kvalitet života, nego i njegov opstanak.

Društvena zajednica je prepoznala takve prijetnje i na temelju toga se razvila društvena svijest pomirenju interesa između ekonomskih potreba i zahtjeva okoliša, odnosno potrebu za racionalnom upotrebom ograničenih prirodnih resursa i usklađivanja ekonomskog razvoja sa mogućnostima prirode. Tako je generirana sintagma društvena odgovornost kompanija, koja se označava internacionalnim akronimom CSR¹, kao način upravljanja preduzećem s ciljem da se osigura zadovoljavajući životni standardi za zaposlene u kompaniji, ali i van nje, uz uvažavanje poslovnih zahtjeva i održavanje nivoa profitabilnosti.

1 eng. Corporate Social Responsibility

1. EKSPLICIRANJE SINTAGME - KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Korporativna društvena odgovornost neke kompanije može se posmatrati kroz donošenje odluke od strane menadžmenta da će u svojoj poslovnoj politici poštovati zakonske propise, propise iz zaštite okoliša, uvažavati pravne i tržišne i opšte društvene zahtjeve šire zajednice, odnosno etičke vrijednosti, kojima se uvažavaju prava pojedinaca, zajednice i okoline.

Za objašnjavanje ovog pojma veoma često se koristi definicija prema kojoj je korporativna društvena odgovornost permanentna obaveza da se poštuju etički principi i doprinosi ekonomskom razvoju, istodobno utičući na poboljšavanje kvaliteta života zaposlenika i njihovih porodica, lokalne zajednice i društva uopšte.”²

Ekspliciranje sintagme “korporativna društvena odgovornost” se može izraziti i kao način na koji kompanije objedinjavaju vlastite društvene i ekonomske interese, kao i brigu o okolišu, svoje vrijednosti, kulturu, odlučivanje, strategiju i aktivnosti, čime se uspostavljaju bolje prakse, stvara bogatstvo i unaprjeđuju društvo.”³ To implicira stav da je društveno odgovorno poslovanje proces u kojem kompanije usklađuju svoje odnose sa najraznovrsnijim društvenim akterima koji mogu, mada ne i moraju, imati uticaja na njihovo poslovanje.

U makroekonomskom smislu etabliiraju se tri ključna aspekta društvene odgovornosti: zaštita okoliša⁴, održivi ekonomski razvoj i progres, kao i briga za socijalna prava radnika, njihovih porodica i šire društvene zajednice. Jačanje društvene odgovornosti na

2 World Business Council for Sustainable Development, Corporate Social Responsibility, www.wbcsd.org/templates

3 Hohnen,P, Potts,J., (2007.), Corporate Social Responsibility. An Implementation Guide for Business, International Institute for Sustainable Development,; <http://www.iisd.org>.

4 Štednja energije, resursa i odgovoran odnos prema otpadu, otpadnim vodama i emitiranju štetnih plinova

nivou neke države prvenstveno je ostvarivo jačanjem uloge privatnog sektora nauštrb smanjenja uticaja države na preduzetničke aktivnosti, zatim prilagođavanjem poslovanja aktuelnim globalnim trendovima, te afirmisanjem značaja potrošača i civilnog sektora i inicijativama da privredni subjekti pozitivno utiču na društvo u cjelini.

Međunarodni institut za održivi razvoj identifikovao je najznačajnije faktore koji su uticali na razvoj društveno odgovornog poslovanja u koje su svrstani⁵: održivi razvoj, globalizacija, upravljanje (vlade i članovi vlade), uticaj korporativnog sektora, razvoj informacionih tehnologija, rast potražnje za socijalno osjetljivim investicijama, etika, dosljednost zajednice, liderstvo i poslovni instrumenti. U globalnim okvirima je pokrenuto niz inicijativa koje su vezane za društvenu odgovornost, a neke od prominentnijih su poznate pod akronimima:

- CSR⁶
- BSR⁷
- UN- GC⁸
- Nacionalne norme⁹
- CEN/CENELEC¹⁰
- ISO/COPOLCO¹¹
- AFNOR¹²

5 Vidi: Hohnen P., str.7-8, available at <http://www.iisd.org/pdf>

6 Corporate Social Responsibility - društvena odgovornost kompanije - sistem poslovne politike i prakse u Evropi ili odluka uprave kompanije da u svom poslovanju pored zakona, poštuje i etičke vrijednosti, odnosno pojedinca, zajednicu i okolinu.

7 Business for Social Responsibility - odgovornost poslovne zajednice - poslovanje za održivi razvoj ili djelovanje poslovne zajednice za dobrobit cijelog društva

8 The Global Compact – The Employers - globalni sporazum, koji propagira pozitivnu praksu korporacija za dobrobit društva

9 Npr. - Velika Britanija (AA 1000, 1999), Izrael (SI 10 000), Japan (ECS 2000)

10 Rasprava o dobrovoljnim normama na nivou Evropskih komiteta za normalizaciju

11 Seminar o sprovodivosti CSR norme u praksi

12 Association française de normalization - U sklopu AFNOR je konstituirana grupa Održivi razvoj prema čijem konceptu je održivo preduzetništvo koje vodi računa o ekonomiji, okolini i društvenim pitanjima

- Zelena knjiga EU¹³
- SIGMA.¹⁴

Normiranje i standardiziranje društvene odgovornosti je izrazito kompleksno, prvenstveno zato što je multidisciplinarno i za svaku kompaniju postoje određene specifičnosti. Norme društvene odgovornosti sastoje se od internih elemenata u koje spadaju upravljanje ljudskim resursima, zdravi i sigurni radni uslovi, adaptabilnost na promjene i kontrola uticaja na okolinu i resursnu bazu, te eksternih elemenata u koje se mogu ubrojiti lokalna zajednica, poslovni partneri i saradnici, područja ljudskih prava i globalni okolišni problemi¹⁵. Kao najznačajnije prednosti uvođenja normi društvene odgovornosti mogu se navesti:

- povećanje finansijskih efekata
- snižavanje operativnih troškova
- podizanje poslovne reputacije
- olakšan pristup finansijskim izvorima
- lojalnost potrošača i poboljšanje prodaje
- povećavanje lojalnosti zaposlenika
- bolji poreski tretman.

Na osnovu ovih prednosti menadžmentima u kompanijama je ostavljeno da donesu odluku da li će se u svojoj poslovnoj politici pridržavati normi i standarda društvene odgovornosti.

U procesu stvaranja društveno odgovorne kompanije neophodno je u prvom koraku sačiniti procjenu, nakon čega se definira misija, koja mora nedvosmisleno isticati namjere kompanije u istinskoj posvećenosti da uz primarnu funkciju sticanja i raspodjele profita ostvaruje i pozitivan uticaj na svoje radno, društveno i prirodno okruženje. Uz misiju je potrebno determinirati i ciljeve koji se žele postići, te vremenski okvir za

13 Green Paper - dokument Evropske komisije donesen 2001.

14 Sustainability Integrated Guidelines for Management - Projekt SIGMA je rezultat zajedničkog djelovanja BSA (Instituta društvene i etičke odgovornosti)

15 Počuča, N., "Ekomenadžment u kompanijama – Briga, metode i postupci u zaštiti okoline po standardima EU", Građevinska knjiga, Zrenjanin, 2008, str.41.

dostizanje ciljeva koji mora biti u skladu sa resursima kojima kompanija raspolaže. Putem društveno odgovornog poslovanja se kompanije odnose prema društvenoj zajednici i svim stakeholderima na društveno prihvatljiv način, što podrazumijeva odgovornost i poštivanje etičkih normi.

2. DOPRINOS KOMPANIJA RAZVOJU DRUŠTVENE ZAJEDNICE PUTEM DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Putem društveno odgovornog poslovanja daje se doprinos razvoju društvene zajednice zasnovan na obostranom povjerenju i zajedničkom ulaganju u budućnost, čime se uspostavlja svojevrsna spona između poslovne sfere i društvene zajednice. To je zapravo način upravljanja kompanijom u kojem se brine o svim društvenim grupama u svim aspektima poslovanja s ciljem da se osigura viši društveni standard zaposlenih u kompaniji i izvan nje uz održavanje stope profitabilnosti.

U svijetu se u savremenim naučnim krugovima već duži niz godina izučava pristup društveno odgovornog poslovanja i uticaj na poslovanje kompanije, pri čemu je iskristalisan stav da se konkurentnost kompanije povećava zato što što dovodi do povećanja prodaje i tržišnog učešća, zatim dolazi do snaženja brendova, povećava se i jača korporativni imidž i uticaj, pa onda se pojačava sposobnost kompanije da privuče, motivira i zadrži zaposlenike, smanjuju se troškovi poslovanja i privlače potencijalni investitori¹⁶.

Za iskazivanje i podržavanje projektovanih društvenih ciljeva i općenito opredjeljenja za koncept društveno odgovornog poslovanja kompanije preduzimaju se određene aktivnosti, za koje je u teorijskom izučavanju uobičajen naziv korporativne društvene inicijative. Izborom korporativnih društvenih inicijativa kompanije konkretizuju donesene poslovne odluke da žele biti aktivno

sudjelovati u okviru društvene u kojoj razvija poslovnu aktivnost. Upravo se iskazivanjem korporativne društvene inicijative mogu učiniti ključni pomoci u stvaranju pozitivne percepcije potencijalnih kupaca za proizvode i usluge iz asortimana određene kompanije, što ih može opredijeliti za čin kupovine. Naime, kompanije veoma učestalo vežu svoje brendove za određeni društveni problem, pa se putem promovisanja i ponude tih brandova kupcima nudi i rješenje tog problema, ako ne cjelovito, onda makar parcijalno.

Princip društveno odgovornog poslovanja kompanija je zasnovan na četiri postamenta: odnosu prema zaposlenicima, odnosu spram tržišta, odnosu prema društvenoj zajednici i odnosu prema okolišu. Kroz ove odnose se se može determinisati uloga i mjesto kompanije u savremenim odnosima, čime je promijenjeno ranije shvatanje da je neprestano stvaranje profita osnovni cilj funkcionisanja kompanije, na način da sve one, bez obzira na njihovu snagu, veličinu i uticaj, čine dio društvene zajednice u okviru koje i obavljaju poslovnu aktivnost, ali se istodobno moraju odgovorno i etički ponašati.

Da bi se realizovao taj novi pristup neophodno je da kompanije donesu određene akte i usvoje politike u kojima se u potpunosti podržavaju ciljevi iskazani u tim aktima. Kao primjer tome može se navesti odnos prema kvalitetu i zaštiti okoliša, gdje kompanija treba dokumentovati sistem upravljanja kvalitetom i okolišom koji je usklađen sa zahtjevima standarda, normi, zakona i specifikacija i uključuje sva dokumenta iz područja kvaliteta i okoliša, radne postupke, kontrolne postupke, rukovanje dokumentacijom, kao i sve druge pisane postupke neophodne za osiguravanje traženih podataka. Taj dokumentacioni sistem obuhvata direktive, kao privremene odluke rukovodilaca za intervencije u procesu, zatim poslovnik u kojem je je opisan sistem upravljanja kvalitetom, pa onda postupke sistema kvaliteta, gdje se opisuju ovlaštenja i odgovornosti lica koje

16 Kotler P., Lee N., (2007.), Korporativna društvena odgovornost, HESPERIAedu, Beograd, str.12

provode, verifikuju i pregledaju te aktivnosti, onda radne postupke kojima se definišu tehnički detalji za izvođenje pojedinih radnih operacija i na kraju tehničku dokumentaciju kojom se definiše proizvod sa detaljima da se može proizvoditi u skladu sa zahtjevima sistema¹⁷. Poslovnik kvaliteta i zaštite okoliša, kao jedan od pomenutih akata, prvo treba sadržavati informacije o toj kompaniji, prvenstveno vlasništvo, period u kojem se odvija poslovanje, proizvodni program, prostorne, kadrovske i tehničke resurse... Pored toga, potrebno je naznačiti da li je kompanija uvela sisteme upravljanja kvalitetom, što podrazumijeva osiguranje unapređenja nadzora radnih procesa i procesa upravljanja kvalitetom i okolinom, stalnost kvaliteta proizvoda i usluga, odgovornost i ovlaštenja pojedinih funkcija u kompaniji, permanentno provođenje osposobljavanja u okviru zahtjeva sistema kvaliteta, usklađenost sistema upravljanja kvalitetom i okolinom sa zahtjevima nadležnih standarda, zakona i normi. Menadžment kompanije osigurava da poslovnik kvaliteta i okoliša bude usmjeren i primjenjiv kod svih zaposlenika i u svim djelatnostima. Shodno tome, imenuje se tijelo i pojedinci za praćenje održavanje, poboljšanje i upravljanje u smislu pravilnika o kvalitetu i zaštiti okoliša.

3. SPECIFIČNOSTI I PRINCIPI ODGOVORNOG TURIZMA

Turizam je kao izrazito propulzivna djelatnost imao permanentan rast i kao privredna grana postao najbrže rastući sektor u globalnoj privredi, čime je postao jednim od najznačajnijih faktora društveno ekonomskog razvoja. Stoga je i značaj turizma potrebno posmatrati sa različitih aspekata: ekonomskog, društvenog, kulturološkog i okolišnog. Upravo taj uzlazni trend razvoja je transformisao ovu privrednu granu iz marginalnog i lokalnog značaja u ekonomskog giganta i jednu od najznačajnijih privrednih grana u svijetu¹⁸.

¹⁷ Vidi: Počuča, str.45.

¹⁸ Holloway, J.C., Humphreys C., Davidson R., The

Posebno je značajno istaknuti poziciju turizma u globalnim okvirima u kontekstu primjene koncepta održivog razvoja, jer se uz podržavanje visokokvalitetnih rezultata na području poslovanja, naglašava društvena odgovornost i stvarna briga za očuvanje okoliša. Pod društvenim odgovornim ponašanjem u turizmu prvenstveno se smatra odnos prema turistima - potrošačima, dobavljačima i zaposlenicima, koji se mora graditi na načelima međusobnog povjerenja, uvažavanja i svojevrsnog partnerstva, čime se se stvara uspješni preduzetnički imidž.

Danas se u svijetu može naći niz primjera da turizam kao grana privrede daje vidljiv doprinos racionalnom korištenju prirodnih resursa, što se smatra prihvatljivom platformom koja osigurava postizanje prihvatljivog nivoa kvaliteta življenja lokalnog stanovništva. Iako se u ovoj oblasti manje zagađuje okoliš od nekih drugih privrednih aktivnosti, svi turistički radnici imaju izraženu društvenu odgovornost da se sva eventualna onečišćenja svedu na minimum. Unatoč takvom oprezu neophodno je permanentno ukazivati i upozoravati na moguće disbalanse koji su produkt dinamizma u ovoj oblasti, što se podjednako odnosi na povećani teret zagađenja zemlje, vazduha i vode, ali i na sve sociološko-kulturne posljedice.

Društvena odgovornost turizma je posebno naglašena još 2002.godine na Konferenciji o odgovornom turizmu u destinaciji održanoj u Južnoafričkoj Republici (Capetown), neposredno prije Konferencije održivom razvoju u Johannesburgu (Rio+10). Na toj Konferenciji je učestvovalo 280 predstavnika iz 20 zemalja iz različitih sektora turizma i tom prilikom je usvojena Deklaracija, kojom se ističu osnovne vrijednosti odgovornog turizma:

- umanjuje negativne efekte na privredu, okoliš i društvo
- ostvaruje veću ekonomsku korist za lokalno stanovništvo i povećava dobrobit zajednica domaćina;
- poboljšava uslove rada i dostupnost

Business of Tourism, Pearson., London, 2009, str. 86.

- turizma
- uključuje lokalno stanovništvo u odlučivanje koje utiče na njihov život i životne prilike
- pozitivno utiče na očuvanje prirodne i kulturne baštine, prihvaćajući raznolikost
- pruža ugodnija iskustva turistima kroz neposrednije kontakte s lokalnim stanovništvom, veće razumijevanje lokalne kulture, društva i okoliša
- omogućava pristup osobama s poteškoćama u kretanju
- kulturološki je osjetljiviji i potiče stvaranje poštovanja između turista i domaćina, te pomaže jačanju lokalnog ponosa i izgradnji povjerenja.

Ovakav pristup umnogome usmjerava turističke kompanije i sve učesnike u pružanju turističkih usluga u determinisanju prioriteta u cilju zaštite okoliša i socio-kulturnih karakteristika. Treba naglasiti da svi oblici turizma mogu postići viši stepen odgovornosti i pri tome je važno da učine dodatne napore za stvaranje boljih oblika turizma

Ključni principi odgovornog turizma mogu se klasifikovati na društvene, ekonomske i okolišne. Ekonomski principi odnose se na sljedeće:

- izvršiti istraživanje preferencija za one oblike razvoja koji doprinose lokalnim zajednicama i minimiziraju negativne uticaje;
- doprinositi ekonomskoj koristi u lokalnim sredinama kroz povećanje stepena interakcije i smanjenjem odlivanja, osiguravajući da lokalne zajednice budu uključene u turizam i imaju efekte od toga.;
- permanentno razvijati kvalitetne autohtone proizvode koji kompletiraju ponudu destinacije;
- forsirati onaj oblik turizma koji je prirodan destinaciji i koji odražava prirodni, kulturni i društveni integritet destinacije;
- usvajati poslovne običaje zasnovane na etičnosti;

- podržavati razvoj mikro, malog i srednjeg preduzeništva kako bi se osigurao progres i održivost turističkih kompanija.

Društveni principi su usmjereni na:

- neposredno involviranje lokalnih sredina u planiranje i donošenje odluka o razvojnim perspektivama tih sredina, uključujući faze planiranja i izrade nacrt projekta – u cilju minimiziranja negativnih uticaja i maksimiziranja pozitivnih;
- nastojanje da se turizam učini sastavnim dijelom društvenog iskustva i osigurati da postoji pristup za sve, posebno za osjetljive i nerazvijene zajednice i pojedince;
- osjetljivost na kulturu domaćina, održavajući i podstičući društvenu i kulturnu raznolikost, i
- ulaganje napora da turizam postane faktor koji će sveobuhvatno unaprijediti razvoj lokalne sredine.

Okolišni principi se odnose na:

- procjenu uticaja na okoliš tokom životnog ciklusa turističke kompanije, uključujući planiranje i fazu izrade nacrt – i osigurati da se minimiziraju negativni uticaji, a maksimiziraju pozitivni;
- održivo korišćenje resursa;
- upravljanje otpadom;
- upravljati biodiverzitetom na održiv način i obnavljati ga tamo gde je to odgovarajuće, i uzeti u obzir obim i vrstu turizma koju životna sredina može da podrži, i poštovati integritet osjetljivih ekosistema i zaštićenih oblasti;
- promociju edukacije o važnosti očuvanja okoliša i povećanja odgovornosti o održivom razvoju.

Da bi se neka turistička kompanija mogla društveno odgovorno ponašati neophodno je da prvo usvoji određene normativne akte kojima će se regulisati procedure rješavanja upravljanja aktivnostima vezanim za povećanje energetske efikasnosti, smanjenje

potrošnje vode, poboljšanje transportne efikasnosti, smanjenje i zbrinjavanje otpada. Kod upravljanja energetsom efikasnošću prvo je neophodno izvršiti analizu energetske potrebe. Pored toga, pravilnikom je potrebno regulisati način smanjenja potrošnje energije i eliminisanje gubitaka. Od operativnih aktivnosti mogu se pomenuti sljedeći: izvršiti čišćenje filtera u sistemima za ventilaciju i klima uređajima, postaviti zelenilo u radnim prostorijama jer proizvodi višak kisika i time osvježava prostorije, nabaviti opremu sa visokom efikasnošću (frižideri, mašine za pranje suđa), ugraditi kontrolne senzore kretanja koji automatski isključuju i uključuju rasvjetu, okrećiti zidove svijetlim bojama koje će redukovati potrebu za dodatnim osvjetljenjem.

Upravljanje efikasnom potrošnjom vode podrazumijeva da se prvo izvrši analiza potrošnje vode i identifikacija potrošnje u cilju stvaranja mogućnosti za uštedama. Putem pravilnika se trebaju regulisati načini smanjenja potrošnje vode i eliminisanje gubitaka. Operativno se vrše permanentno održavanje instalacija vode i redovno prati potrošnja. U cilju smanjenja potrošnje pristupa se ugradnji vodokotlića sa dvostepenim sistemom ispiranja, ugradnji automatskih senzora za potrošnju vode, ugradnji jednostavnih sistema za preradu otpadnih voda i korištenja prerađene vode kao tehničke, te se utvrđuje i mogućnost korištenja kondenzovane vode iz klima uređaja.

Za unapređenje i poboljšanje transportnih aktivnosti prvo je potrebno identifikovati transportne potrebe i uraditi analizu potrošnje, a nakon toga putem pravilnika regulisati na koji način postupati da bi se eliminisali nepotrebni gubici.

Stvaranje otpada u poslovanju hotela je nemoguće izbjeći i zato je upravljanje otpadom veoma značajna aktivnost za turističke kompanije. Racionalno upravljanje otpadom se reguliše pravilnikom, a suštinski podrazumijeva da se stvore potrebne pretpostavke za to. Prva od njih je identifikacija količina i strukture otpada, a

druga sačinjavanje procjene ekoloških uticaja tih otpadnih materija. Iskazivanje društvene odgovornosti prema lokalnoj zajednici se može učiniti kroz doniranje ostataka hrane institucijama koje skrbe o ugroženim slojevima stanovništva, čime se izbjegava stvaranje organskog otpada. Sav ostali otpad potrebno je selektirati, a nakon toga i prodati, čime se može ostvariti ekonomska korist prodajom kompanijama koje se bave otkupom reciklažnog materijala. Posebnu pažnju treba obratiti na elektronsku opremu koja se koristi u turističkoj kompaniji. Pravilnikom treba riješiti kako se održava takva oprema i šta se može učiniti sa njom kada zastari. Interakcijom sa lokalnom sredinom se može takva oprema donirati školama ili u neke dobrotvorne svrhe, a ono što nije u funkciji propisuje se način odlaganja tog elektronskog otpada. Prilikom nabavke ovakve opreme uvijek treba preferirati nabavku kertridža koji se mogu reciklirati, te tonera koji su visokoeffikasni. Generalno, svaka turistička kompanija treba da sve svoje poslovne operacije smatra održivim i da kontinuirano vrši monitoring, te ocjenjuje postignute rezultate u pogledu održivosti i društvene odgovornosti.

4. CASE STUDY - HOTEL „EUROPE“

Hotel „Europe“ u Sarajevu sa tradicijom postojanja i rada od 130 godina nije samo hotelski objekat, nego on predstavlja embion bosanskohercegovačkog turizma i spomenik kulture i života Grada Sarajeva i Bosne i Hercegovine općenito. Ovaj kulturni hotel potiče još iz austrougarskog perioda i kontinuirano je bio u funkciji, osim intervala koji je trajao od početka posljednjih ratnih dešavanja u Bosni i Hercegovini do 2008. godine, odnosno do okončanja njegove rekonstrukcije i adaptacije. O značaju i kulturnoj misiji ovog hotela dovoljno govori i plejada značajnih lica iz svijeta umjetnosti, kulture, politike, ekonomije i sporta koji su bili gosti ovog hotela.

Sam projekt adaptacije, sanacije i redizajna Hotela „Europe“ se odvijao u dvije faze, Faza I

koja obuhvata stari i novi dio hotela, te Faza II koja obuhvata podzemnu garažu i uređenje bašte hotela sa zidinama Tašlihana. Sadržaj prostorija na nivou prizemlja obuhvata Bečku kafanu, Slastičarnu hotela Europa, Restoran „Europa a la Carte“, te recepciju i lobije hotela sa atrijem i doručkovaonom. Suteran je funkcionalno podijeljen u dva dijela, dio sadržaja za goste sa lobijem, što uključuje salu za fitness, bazen sa saunama i turskom kupelji, i multifunkcionalnu salu, sa dvije sale za sastanke, dok drugi dio čine ekonomski sadržaji. Hotelski kapaciteti su organizovani na etažama +1 do nivoa M2, mansarde u austrougarskom dijelu objekta, te na etažama mezanina do nivoa +6 u novom dijelu objekta. Ukupni kapacitet hotela iznosi 147 soba i 13 apartmana. U građevinskom smislu hotel predstavlja “zdravu zgradu”, jer je izgrađen od prirodnog materijala i nema ugrađene supstance koji mogu biti štetni za čovjeka – turistu, potencijalnog korisnika ovog objekta¹⁹...

Inicijative društvene odgovornosti koje je ovaj menadžment ovog hotela preduzeo se mogu svrstati u nekoliko grupa:

1. Energetska efikasnost

- korišćenje osvjjetljenja, grijanja i klimatizacije se konstantno nadgleda da ne bi došlo do nepotrebne potrošnje
- štedne sijalice se koriste na svim mjestima;
- za pranje posuđa se koriste uređaji sa visokim nivoom energetske efikasnosti;
- u javnim prostorima i u sobama su instalisani dvomlazni toaleti kako bi se smanjila potrošnja vode;
- U hotelskom dijelu grijanje i hlađenje vrši sa fan coil aparatima, koji su “skriveni” interijerskim oblogama i mogu demontirati radi održavanja aparata. Radom fan coil aparata upravljaju sobni controleri instalirani na zidu koji ostaju bez napajanja kada gost nije u sobi. To sprječava nepotrebna hlađenja prostora u ljetnom periodu i omogućavai značajne

uštede u potrošnji električne energije;

- Potrebnu količinu toplote za grijanje objekta i za zračne sisteme obezbjeđuje toplovodna kotlovnica koja koristi zemni gas kao primarno gorivo, te ekstra lako ulje kao sekundarno gorivo;
- Sprječavanje smrzavanja je obezbjeđeno ventilacijom svih soba na nivou 1.8 – 2 izmjene zraka. Zrak koji se ubacuje u zimskom periodu je temperature do 30°C. a u ljetnom 18°C.
- Pripremu zraka za sobe obezbjeđuju 2 klima komore instalisane na etaži M2 – mansarda. Odabrana su dva sistema iz razloga ekonomičnosti, jer ne postoji uvijek potreba da se sve sobe ventiliraju.
- Odsis zraka iz svih soba je preko kupatila kroz otvore u vratima kupatila. Na taj način je omogućena potpuna ventilacija hotelskog dijela bez bacanja zraka obzirom da se sva odsisana količina zraka vraća na klima komore.
- U cilju poboljšanja mjera ekonomske efikasnosti i optimizacije ugrađen je jedan hibridni agregat / dizalica topline /. Ovaj hibridni agregat koristi energiju otpadnog zraka klima komora tokom čitave godine i pretvara je u energiju potrebnu za grijanje ili hlađenje ovisno o sezoni.
- U prostoru fitnessa i bazena instalisan je zaseban zračni sistem koji omogućava normalno odvođenje vodene pare i osiguranje relativne vlage u prostoru ispod 60%. Klima komora je spratne izvedbe sa toplovodnim grijačem, pločastim rekuperatorom i toplinskom pumpom i ima tlačni i odsisni ventilator, filterske sekcije, mješajuću komoru za „buster heating i sistem žaluzina.
- U prizemlju objekta, u kojem se nalaze Bečka kafana, Slastičarna hotela Europa, Restoran „Europa a la Carte“ te recepcija i lobby hotela sa atrijem, sistem grijanja i hlađenja je riješen sa dvocjevnim sistemom sa fan coil aparatima koji rade u režimu ljeto/zima preko „change over“ troputih ventila. Za prostore posebnih namjena i zahtjeva su projektovani i

19 Nisu ugrađeni materijali kao što su: azbest, staklena vuna, šljaka, formaldehid, neatestirani iverali, nezdrava mineralna vlakna, sintetički topli podovi...

- zasebni zračni sistemi, te sistemi podnog grijanja i hlađenja.
- elektronska pošta se štampa samo u neophodnim situacijama;
 - imajući u vidu troškove energije, sirovina i radne snage koji su uključeni u proizvodnju, naručivanje svih artikala se pažljivo kontroliše da se smanji otpad;
2. Upravljanje otpadom
- u okviru ekonomskog dijela hotela uspostavljeno je razdvajanje otpada u specijalizovane kontejnere (papir, staklo, PVC ambalaža)
 - prikupljene količine tako selektiranog otpada se prodaju i time se ostvaruju i ekonomski efekti;
 - svi ostaci hrane se doniraju u narodnu kuhinju i domovima za nezbrinutu djecu,
 - toneri za štampače se recikliraju;
 - preferira se korištenje papirne ambalaže;
3. Podrška lokalnoj zajednici
- za postignute rezultate i dati doprinos Gradu Sarajevu i državi Bosni i Hercegovini Hotel „Europe“ je dobio niz priznanja, nagrada, plaketa i povelja
 - Menadžment hotela je još u procesu renoviranja hotela iskazao visok stepen društvene odgovornosti, jer se uključio u arheološka istraživanja prema projektu istraživanja prostora Starograda Sarajeva u svrhu naučnog dokumentovanja istorijata i arhitekture nekadašnjeg „Tašlihana, objekta izgrađenog sredstvima Gazihusrevbegova vakufa u periodu 1540-1543 godine. - hotel je uključen u školske programe prakse;
 - hotel se pojavljuje i izražava svoju kulturnu misiju kao sponzor ili pokrovitelj različitih međunarodnih manifestacija, konferencija, međunarodnih skupova i seminara (Sarajevo Film Festival, Sarajevska zima, Jazz Festival, MESS,...) ;
 - dobrotvorne donacije;
 - sva hrana se kupuje od lokalnog stanovništva;
 - služe se i promovišu domaća pića;
 - hotel nudi smještaj sa specijalnim popustom za obrazovne institucije –
- fakultete, srednje, osnovne škole ;
- u hotelu sve održavaju različite kulturne manifestacije koje promovišu lokalnu i širu društvenu zajednicu,
 - posebna saradnja je uspostavljena sa „Muzejom Sarajeva“ i realizovano je više projekata.
 - u hotelu se pod patronatom državnih institucija ili rezidentnih ambasada vrše svečani prijemi i promocije
 - hotel stalno prati i unapređuje svoju reputaciju na lokalnom području.
4. Opšte aktivnosti:
- posjeduje sve licence i certifikate za očuvanje okoliša (ISO 9001, ISO 14000, HALAL, HACAP);
 - Standardi koji se primjenjuju u hotelu su precizno definisani, tako da menadžment ovog hotela ima zadatak da te standarde primjenjuje i vrši kontrolu njihove primjene od strane zaposlenih.
 - korištenjem hotelskog informacionog sistema Diventa je omogućeno potpuno upravljanje svim procesima, a da bi ovaj sistem mogao funkcionisati morali su se prethodno usvojiti svi standardi, koji su toliko detaljni da ne ostavljaju prostora za improvizaciju.
 - U cilju kontinuiranog obezbjeđivanja kvaliteta, služba ljudskih resursa organizuje obuke, ne samo za novozaposlene, već i za sve nivoe menadžera koji se pohađaju svaki put prilikom unapređenja ili prelaska na neku drugu poziciju. Zaposleni sa šefovima svojih odjeljenja jednom godišnje imaju evaluaciju, odnosno procjenu rada u proteklih godinu dana, kao i plan aktivnosti za narednu godinu. U cilju osiguravanja bezbjednosti gostiju i zaposlenih u slučaju požara, održavaju se redovne vježbe zaposlenih, a za obezbjeđenje je zadužena eksterna specijalizovana organizacija. U hotelu je tokom vikenda neki od menadžera na dužnosti, kako bi reagovao u slučaju da se pojavi neka pritužba gosta, a on je zadužen za rješavanje nastalog problema

- o čemu sastavlja izveštaj.
- posjeduje otvoreni i zatvoreni parking, otorenog tipa, koji osim hotelskih gostiju koristi i građanstvo, čime je povećan broj parking prostora u užem gradskom jezgru.

ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja način upravljanja kompanijom s ciljem osiguravanja zadovoljavajućeg životnog standarda zaposlenika u kompaniji, ali i van nje, uz uvažavanje poslovnih zahtjeva i održavanje nivoa profitabilnosti. Takav koncept podrazumijeva brigu o svim grupama u društvu, u svim aspektima poslovanja, što se smatra zdravom poslovnom praksom koja je u interesu vlasnika kompanije i svih atakeholdera. Općenito iskazano, društvena odgovornost je jedno od najjačih oruđa u izgradnji brenda, koji je u savremenoj ekonomiji možda i najvrjednija imovina svake kompanije, a posebno je važna za turističke kompanije. Na primjeru društveno odgovornog poslovanja u turizmu Hotela „Europe“ u Sarajevu, što je prikazano u četvrtom dijelu ovog rada, uočava se prisustvo primjene svih oblika društvene odgovornosti. To potvrđuje stav da bi turističke kompanije u savremenim uslovima poslovanja pojačale svoj profitni potencijal, moraju uspostaviti interakciju sa lokalnom i širom društvenom zajednicom i aktivno se uključiti u rješavanje problema sa kojima se susreću zaposlenici, potrošači, dobavljači, konkurencija, kao i zajednica u kojoj djeluju.

LITERATURA

- [1] Bajrović, R., Jačanje identiteta hotelskog preduzeća kroz razvoj kvaliteta i unapređenje funkcionalne organizacije – Case Study Hotel Europe“, magistarski rad, UNT, 2013
- [2] Čolaković, N., „Ekonomski razvoj i okoliš“, UNT, Travnik, 2014.
- [3] Hohnen, P, Potts, J., Corporate Social Responsibility. An Implementation Guide for Business, International Institute for Sustainable Development, 2007.; <http://www.iisd.org>.
- [4] Holloway, J. C., Humphreys, C., & Davidson, R. The Business of Tourism, Pearson, London: 2009
- [5] Kotler P., Lee N., Korporativna društvena odgovornost, Hesperia, Beograd, 2007
- [6] Počuča, N., „Ekomenadžment u kompanijama – Briga, metode i postupci u zaštiti okoline po standardima EU“, Građevinska knjiga, Zrenjanin, 2008
- [7] Publikacija „130 godina tradicije Hotela Europe“, Muzej Sarajeva, Sarajevo, 2012
- [8] Todorović, M., „Ekološki odgovornim poslovanjem do profita“. Praktični vodič za mala i mikropreduzeća, Akademska misao, Beograd, 2011
- [9] www.wbcsd.org/templates
- [10] <http://www.pwc.com>;
- [11] <http://www.uschamber.com/publications/reports/05stateofcc.htm>.
- [12] <http://www.cdproject.net>.
- [13] <http://www.sustainability.com/insight/liability-article.asp?id=180>
- [14] http://www.oecd.org/document/49/0,2340,en_2649_34813_31530865_1_1_1_1,00.html.
- [15] <http://hrcak.srce.hr/file/220366> Arifhodžić, M., Odgovorni turizam i proces edukacijske interakcije, UDK 338.42 : 504.3 pregledni rad
- [16] <http://hrcak.srce.hr/file/166662A>. Šijaković, I. Krišto, M. Batak, „Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu“, UDK 331.45/48:614, stručni rad.

UTJECAJ RELEVANTNIH METODA OBUKE KADROVA NA RADNU EFIKASNOST PODUZEĆA U PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

THE INFLUENCE OF RELEVANT METHODS OF TRAINING OF EMPLOYEES ON WORK EFFICIENCY OF COMPANIES IN MANUFACTURING SECTOR OF SPLIT-DALMATIAN CANTON

Željko Mateljak*

Luka Mušterić**

SAŽETAK

Obuku se može definirati kao kontinuirani način stjecanja dodatnih kompetencija zaposlenika s ciljem poboljšanja njihovog radnog učinka. Obuka uključuje stjecanje dodatnih znanja, sposobnosti, vještina, stavova i ponašanja što omogućava zaposlenicima da rade efikasnije te da mijenjaju svoje stavove prema poslu, suradnicima i poduzeću. S druge strane, radna efikasnost podrazumijeva potrebno vrijeme izvršenja dodijeljene radne aktivnosti radnika uz minimalni ulog potrebnih resursa. Predmet istraživanja u ovom radu je vezan uz ispitivanje utjecaja implementacije relevantnih metoda obuke kadrova na radnu efikasnost poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Cilj istraživanja je utvrditi na koji način relevantne metode obuke utječu na radnu efikasnost poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. S obzirom da učinkovita implementacija relevantnih metoda obuke kadrova u poduzećima omogućava brže izvršenje dodijeljenog radnog zadatka, u radu će se istražiti utjecaj razine primjene metoda obuke kadrova na radnu efikasnost poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Empirijsko istraživanje će se provoditi primjenom uobičajenih znanstvenih metoda,

a posebno metodom anketiranja i metodom obrade prikupljenih podataka primjenom statističkog paketa SPSS. Očekivani doprinos rada vezan je uz utvrđivanje najčešće korištenih relevantnih metoda obuke kadrova u poduzećima u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije s ciljem povećanja radne efikasnosti.

Ključne riječi: kadroviranje, metode obuke kadrova, radna efikasnost, prehrambena industrija, Splitsko-dalmatinska županija

JEL: L23

SUMMARY

Training can be defined as a continuous way of acquiring additional employee competencies with the aim of improving their performance. Training includes acquiring additional knowledge, skills, skills, attitudes and behavior that enables employees to work more efficiently and change their attitudes towards work, associates, and business. On the other hand, operational efficiency implies the necessary time to execute the assigned work activity of the worker with the minimum stake of the required resources. The subject of the research in this paper is

* - docent na Sveučilištu u Splitu, Ekonomski fakultet, Cvite Fiskovića 5, 21000 Split, Republika Hrvatska, e-mail: zeljko.mateljak@efst.hr

** - student Sveučilišta u Splitu, Ekonomski fakultet, Cvite Fiskovića 5, 21000 Split, Republika Hrvatska, e-mail: lmusteric@gmail.com

related to the study of the impacts of the implementation of relevant methods of training of personnel on the efficiency of enterprises in the processing industry of the Split-Dalmatia County. The aim of the research is to determine how the relevant training methods affect the work efficiency of the company in the food industry of the Split-Dalmatia County. Given that the effective implementation of relevant training methods in enterprises enables faster execution of assigned work, the paper will investigate the impact of the level of application of the training method for the efficiency of the enterprise in the food industry of the Split-Dalmatia County. The empirical research will be carried out using common scientific methods, and in particular the method of questioning and processing of collected data using the statistical package SPSS. The expected contribution of the work is related to the determination of the most commonly used relevant methods of training of staff in companies in the food industry of the Split-Dalmatia County with the aim of increasing the efficiency of work.

Key words: staffing, training methods, work efficiency, food industry, Split-Dalmatia County

UVOD

Samo značenje riječi obuke ili treninga odnosi se na svaki manji ili više organiziran program uvježbavanja neke tjelesne ili intelektualne aktivnosti ili tjelesne odnosno psihičke karakteristike.¹ Proces obuke ima višestruki utjecaj na zaposlenike, ali i samo poduzeće. Zaposlenici unaprjeđuju znanja i vještine kako bi se što lakše i brže zaposlili te utječu na razvoj vlastite karijere. To povećanje razine obrazovanja zaposlenika bitno utječe na razvoj samog poduzeća jer povećava njegovu konkurentnost. Ovdje je potrebno razlikovati obrazovanje i obuku jer su to različiti pojmovi.

1 Petz, B. (1992): Psihologijski rječnik, Prosvjeta, Zagreb, str. 475.

Pod pojmom obuke (engl., training) podrazumijeva se pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine, manje je orijentirana na osobu, a više na posao. Nasuprot tome, obrazovanje (engl., education) je proces stjecanja znanja i vještina općenito potrebnih za život. Za obrazovanje se smatra da je od društvene važnosti, dok je obuka od važnosti za poduzeće i pojedinca.² Dakle, obuka i obrazovanje su vrlo bitni za zaposlenika i poslodavca, ali obuka je značajnija jer direktno utječe na sam način obavljanja određenog posla u organizaciji.

Obuka je planirana aktivnost stjecanja vještina i znanja koje zahtijeva uspješno obavljanje nekog određenog posla ili aktivnosti.³ Usmjerena je na stjecanje specifičnih znanja, vještina i tehnika potrebnih za konkretan posao i podizanje uspješnosti u njegovu obavljanju što povećava vjerojatnost postizanja ciljeva.⁴ Obuka se odnosi na planirano nastojanje tvrtke da olakša zaposlenicima ovladavanje sposobnostima vezanim uz posao. Te sposobnosti uključuju znanje, vještine ili ponašanja ključna za učinkovito obavljanje posla.⁵

Obukom zaposlenici stječu osnovu za moguće napredovanje na bolju radnu poziciju u postojećem poduzeću te možda i za dobivanje novog i boljeg radnog mjesta u novom poduzeću. Efikasno provedena obuka zaposlenika uzrokuje postizanje bolje konkurentnosti na tržištu te se prati i održava korak sa novom tehnologijom. Dakle, promjene se svakim danom događaju izvan samog poduzeća te unutar samog poduzeća. Na temelju tih promjena javljaju se razne potrebe za kontinuiranim obučavanjem zaposlenika. Najznačajnije promjene unutar poduzeća mogu se grupirati na sljedeći

2 Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 403.

3 Bahtijarević Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golding marketing, Zagreb, 1999., str. 219.

4 Hodgetts, R. M., Kuratko, D. F. (1991.): Management, Harcourt Brace Jovanovich, San Diego, str. 329.

5 Noe, R., A. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, MATE, Zagreb, str. 208.

način:⁶

1. promjene u proizvodnoj orijentaciji poduzeća,
2. promjene u tržišnoj orijentaciji poduzeća,
3. promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala,
4. promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija,
5. promjene u tehničkoj osnovici proizvodnje,
6. promjene u sirovinama, materijalu i drugim inputima,
7. promjene u organizaciji i upravljanju,
8. promjene u ljudskim resursima.

Promjene koje se javljaju izvan poduzeća su neki novi pravni zakoni i propisi, svakodnevni napredak i razvoj tehnologije, smanjenje ili porast konkurencije itd. Sve navedene promjene su uzrok javljanja potrebe za obukom kadrova čime se u konačnici nastoji postići postavljeni ciljevi poduzeća. Ciljevi koje se efikasnom obukom treba postići su:⁷

1. radne navike i uspješne metode rada,
2. motivacija i interes za učenjem,
3. pozitivan stav zaposlenih prema radu.

U proces obuke mogu biti uključeni oni koji tek počinju raditi bez ikakvog radnog iskustva kao npr. studenti nakon završenog fakulteta, ali i oni koji već posjeduju radno iskustvo stečeno obavljanjem poslova u drugim poduzećima. Uz njih kroz obuku prolaze i oni koji su već zaposleni u poduzeću te posjeduju radno iskustvo koje treba nadopuniti i usavršiti. Bitno je naglasiti da će obuka najprije biti usmjerena na pružanje dodatnih znanja i vještina, dok će nakon toga biti usmjerena na osposobljavanje zaposlenih za uspješno obavljanje posla.⁸

Stoga se obukom treba obuhvatiti:

1. razvijanje vještina, tj. sposobnosti da zaposleni svoj posao obavljaju uspješno,
2. davanje informacija o poduzeću, njegovim proizvodima, uslugama, poslovnoj politici i drugim relevantnim

karakteristikama,

3. razvijanje povoljnog stava zaposlenih prema svom poduzeću.⁹

Nadalje, prilikom obuke zaposlenika treba se odrediti hoće li se obuka obavljati u poduzeću ili izvan njega te hoće li ta zadaća biti povjerena ljudima iz poduzeća, ili nekim drugima izvan poduzeća. Stoga je obuku moguće definirati s aspekta pojedinca i s aspekata poduzeća. Za kvalitetno provođenje obuke unutar poduzeća koriste se sljedeće metode:

- Individualne instrukcije – osoba koja ima ulogu instruktora podučava zaposlenika na radnom mjestu. Često se koristi jer je su mali troškovi opreme i materijala, ljudi se uče obavljajući svakodnevne zadatke na poslu te zaposlenik dobiva neposrednu povratnu informaciju o uspješnosti obavljanja posla uz lako prilagođavanje promjenama radnih uvjeta.
- Rotacija posla – raznolikost iskustva stječe se obavljanjem raznih specijaliziranih zadataka. Koristi se kod usmjeravanja novih zaposlenika te kod razvoja menadžera koji se rotiraju na različitim radnim mjestima dobivajući uvid i iskustvo u raznim aspektima posla.
- Naukovanje ili stručna praksa – najčešće je vezano uz stručna zanimanja pri čemu je potrebno spojiti teorijski i praktični rad. Jedan dio učenja odvija se u obrazovnim institucijama dok se stručna praksa obavljaju poduzećima.
- Pripravnički staž – obučavanje se odnosi na novozaposlene, najčešće obrazovane ljude, koji se upoznaju s poslom na koji su izabrani, organizacijskih okruženjem, organizacijskom kulturom, zaposlenicima itd. Tijekom pripravničkog staža svaki novi zaposlenik mora imati mentora s kojim će učiti.
- Mentorstvo – koristi se kod mladih stručnjaka i menadžera kako bi se osiguralo usmjeravanje, vođenje i brži razvoj pri čemu ih podučavaju

⁶ Buble, M., op. cit., str. 403.

⁷ Buble, M., op. cit., str. 404.

⁸ Buble, M., Ibidem., str. 404.

⁹ Buble, M., op. cit., str. 403.

iskusni menadžeri i stručnjaci. Mentor pruža štíćeniku: podršku u karijeri – obučavanje, zaštita, sponzorstvo i psihološku podršku – prijateljski odnos prihvaćanje i osiguravanje mogućnosti za razgovor o dvojama i stavovima. S druge strane menadžer stječe razvoj interpersonalnih vještina i povećava osjećaj samopoštovanja i važnosti za organizaciju.

- Studentska praksa – studenti tijekom svog obrazovanja stječu stvarno radno i poslovno iskustvo. Fakultet i poduzeće trebali bi imati zajednički interes, posebice poduzeće jer ima priliku bez troškova pronaći talentirane i sposobne koje može vezati za sebe.

S druge strane, efikasnost je ekonomska kategorija kojim se može procijeniti uspješnost poslovanja poduzeća te predstavlja cilj kojeg želi ostvariti svaki poslovni subjekt. Efikasnost se može definirati kao odnos outputa i inputa,¹⁰ tj. odnos uloženoga i dobivenoga.

Prema Weihrichu i Koontzu¹¹ efikasnost je postizanje ciljeva uz najmanju količinu resursa. Ona predstavlja način na koji obavlja određeni proces te se mjeri brojem jedinica inputa koje su potrebne za proizvodnju jedne jedinice outputa. Visoka efikasnost može se ostvariti pri niskom i visokom inputu i outputu, tj. efikasan sustav je onaj koji može ostvariti proces uz minimalnu upotrebu resursa i uz minimalnu količinu utrošene energije i troškova. Ona je vrlo važna za poduzeća koja konkuriraju po osnovi troškovne kompetitivnosti kao što su proizvodna poduzeća.

U rječniku ključnih pojmova u ocjenjivanju i upravljanju rezultatima, organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj navodi da je efikasnost mjera kojom se ekonomski resursi/inputi (sredstva, znanje, vrijeme, itd.) pretvaraju u rezultate. U toj definiciji, pojam rezultat se odnosi na output ili ishod, dok

inputi i rezultati moraju biti uzročno povezani u procesu transformacije. Prema tome, navedena definicija prikazuje efikasnost kao ukupnu (ekonomsku) efikasnost, pri čemu se inputi transformiraju u outpute te njihove relativne količine (omjeri) predstavljaju mjeru efikasnosti.¹²

Farrell¹³ je definirao dva koncepta efikasnosti gdje se prvi odnosi na tehničku efikasnost koja označava sposobnost poduzeća da iz raspoložive razine inputa ostvari maksimalan output, a drugi koncept podrazumijeva cjenovnu (alokativnu) efikasnost koja se odnosi na sposobnost poduzeća da upotrebljava različite inpute u optimalnom omjeru s obzirom na njihove cijene i tehnologiju proizvodnje. Ukoliko je poduzeće savršeno efikasno tj. ako su zadovoljena i tehnička i cjenovna efikasnost, tada je postignuta ukupna (ekonomska) efikasnost.

Uz ova dva koncepta efikasnosti postoji i radna efikasnost. Pod pojmom radne efikasnosti podrazumijeva se potrebno vrijeme izvršenja dodijeljene radne aktivnosti radnika uz minimalni ulog potrebnih resursa. U ovom radu radna efikasnost će se mjeriti zadovoljstvom zaposlenika i brojem ozljeda na radu.

Nakon definiranja pojma obuke kadrova i radne efikasnosti, u ovom radu je moguće definirati predmet, problem, cilj, hipoteze i metode istraživanja. Predmet istraživanja u ovom radu je vezan uz ispitivanje utjecaja implementacije relevantnih metoda obuke kadrova na radnu efikasnost poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Cilj istraživanja je utvrditi koja je metoda obuka najviše doprinijela poboljšanju radne efikasnosti poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. S obzirom da učinkovita implementacija primjerene metode obuke kadrova u poduzećima omogućava brže izvršenje

¹² <https://www.unirepository.svkri.uniri.hr/islandora/object/efri:88>

¹³ Farrell, M. J. (1957): The Measurement of Productive Efficiency, Journal of the Royal Statistical Society, Series A (General), Vol. 120, No. 3, str. 253.-290.

¹⁰ Buble, M., op. cit., str. 6.

¹¹ Weihrich, H., Koontz, H. (1994): Menadžment: A Global Perspective, MATE, Zagreb, str. 11.

dodijeljenog radnog zadatka, u radu će se potvrditi ili opovrgnuti temeljna hipoteza istraživanja, i to:

H.1. Viši stupanj primjene metoda obuke kadrova utječe na povećanje radne efikasnosti poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Dokazivanje odnosno odbacivanje temeljne istraživačke hipoteze rada ispitat će se pomoću dvije pomoćne hipoteze rada, i to:

H.1.1.: Kvalitetna implementacija metoda obuka kadrova pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

U ovoj hipotezi pretpostavlja se da će kvalitetna implementacija metoda obuka zaposlenika pozitivno utjecati na zadovoljstvo zaposlenika poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

H.1.2.: Efikasna provedba procesa metoda obuke kadrova smanjuje broj ozljeda na radu.

U ovoj hipotezi pretpostavlja se da će efikasna provedba metoda obuka zaposlenika pozitivno utjecati na smanjenje broja ozljeda na radu kod poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Empirijsko istraživanje će se provoditi primjenom uobičajenih znanstvenih metoda, a posebno metodom anketiranja i metodom obrade prikupljenih podataka primjenom statističkog paketa SPSS. Očekivani doprinos rada vezan je uz utvrđivanje relevantne metode obuke kadrova koja bi bila primjerena poduzećima u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije s ciljem povećanja radne efikasnosti.

1. PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

Obuka kadrova je veoma važan čimbenik poslovanja poduzeća koji direktno utječe na radnu efikasnost zaposlenika. Zbog takvog značaja obuke kadrova u poslovanju

poduzeća mnogi autori su istraživali utjecaj obuke kadrova na efikasnost poduzeća. Tako su Cooper i Burke¹⁴ istraživali utjecaj obuke kadrova na efikasnost poduzeća. Koristili su se metodom uzorka i statističkim metodama obrade podataka. Na temelju uzorka od 66 proizvodnih poduzeća u SAD-u došli su do rezultata da obuka zaposlenika pozitivno utječe na efikasnost poduzeća u smislu njihove zarade i ostvarenja profita.

Nadalje, Slavković¹⁵ je istraživao utjecaj obuke kadrova na efikasnost poduzeća u Republici Srpskoj. U istraživanju su se koristile metoda uzorka, metoda intervjua te statistička obrada podataka. Na temelju uzorka od 148 malih i srednjih poduzeća pokazalo se da obuka zaposlenika pozitivno utječe na efikasnost poduzeća u smislu odnosa troškova i koristi za poduzeće u odnosu na ulaganje u obuku zaposlenika.

Također su Ronald i Ghada¹⁶ istraživali utjecaj obuke kadrova na efikasnost malih i srednjih poduzeća u Egiptu. Na temelju uzorka od 88 poduzeća putem metode uzorka i statističkih metoda obrade podataka došli su do rezultata da obuka kadrova pozitivno utječe na efikasnost poduzeća.

Stanišić Vještica¹⁷ je istraživala utjecaj obuke na efikasnost poduzeća u razdoblju od lipnja do kolovoza 2014. godine. U istraživanju su korištene metoda anketiranja i metoda statističke obrade podataka. Na uzorku od 187 ispitanika iz radno aktivnih poduzeća u Republici Srpskoj došlo se do rezultata istraživanja koji pokazuju da obuka kadrova

14 Cooper, C. L., Burke, R. J. (2011): Human resource management in small business: Achieving peak performance, UK: Edward Elgar, Cheltenham, str. 41.

15 Slavković, M. (2011): Rekrutovanje, selekcija i obuka kadrova u malim i srednjim preduzećima: empirijska analiza, Ekonomski fakultet, Kragujevac, str. 8.

16 Burke, R. J., El-Kot, G. (2014): Human Resource Management Practices in Small- and Medium-Sized Enterprises in Egypt, Journal of Transnational Management, Vol. 19, No. 3., str. 215.-224.

17 Stanišić Vještica, O. Ž. (2016): Uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih, Univerzitet union, Beogradska bankarska akademija – Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, str. 177.-232.

ima pozitivan utjecaj na efikasnost poduzeća. Efikasnost se odnosi na performanse poduzeća u financijskom pogledu, točnije promatrao se utjecaj obuke kadrova spram financijskih pokazatelja: Povrata na imovinu (ROA), Povrata na kapital (ROE) i Povrata na investicije (ROI).

Bartel, Delery i Doty¹⁸ su u svojim istraživanjima dokazali da obuka ima pozitivne efekte na povrat na investicije (ROI) i Povrat na kapital (ROE). Tharenou, Saks i Moore su proveli meta analizu 67 istraživačkih radova što je ujedno i prvo istraživanje o rezultatima obuke na organizacionom nivou o relaciji obuka-organizacijske performanse. Rezultati su pokazali da je obuka u pozitivnoj korelaciji sa ishodima ljudskih resursa i performanama organizacije (efikasnost).

Aragon-Sanchez, Barba-Aragón, i Sanz-Valle¹⁹ su istražili vezu između obuke i organizacijskih performansi provodeći anketu u malim i srednjim poduzećima u Velikoj Britaniji, Nizozemskoj, Portugalu, Finskoj i Španjolskoj. Istraživanje je prikupljalo podatke o metodama treninga, karakteristikama obuke, aktivnostima i uloženom naporu (broj sati obuke po zaposlenom, broj sudionika obuke, postotak sati obuke tokom radnog vremena, ukupni izdaci za obuku, postotak subvencijskih troškova i sudjelovanje/nesudjelovanje zaposlenih u ulozi trenera). Što se tiče poslovnih rezultata, mjerili su efektivnost (uključenost zaposlenih, indikatore ljudskih resursa i kvalitetu) i profitabilnost obuke (obujam prodaje, prihod prije poreza i prireza, profitabilnost). Zaključili su da je obuka pozitivno utjecala na produktivnost, kvalitetu, fluktuaciju radne snage i financijske rezultate u smislu efikasnosti poduzeća, i da različite vrste obuke imaju različite utjecaje na poslovne rezultate.

Ballot, Fakhfakh i Taymaz²⁰ su na uzorku

od 290 poduzeća istražili utjecaj obuke na efikasnost poduzeća. Obuka kadrova je dovela do povećanja ROI (288% u Francuskoj i 441% u Švedskoj).

Bernthal i Wellins²¹ su na uzorku od 127 poduzeća istražili utjecaj obuke na efikasnost poduzeća. Došli su do rezultata da obuka ima pozitivne efekte na operativni gotovinski tijek/neto prodaje, operativni novčani tok/ukupna imovina, profitne marže, Povrat na imovinu (ROA) te Povrat na kapital (ROE). Bishop²² je na uzorku od 2 594 jedinki došao do rezultata da je 100 sati formalne obuke za novozaposlene dovelo do povećanja ROI u rasponu od 11% do 38% i ima pozitivan efekt na fluktuaciju zaposlenika što pokazuje da obuka kadrova pozitivno utječe na efikasnost poduzeća.

Jakovljević²³ je u svom istraživanju koristila metode anketiranja i metode statističke obrade podataka pri čemu je putem anketnog upitnika postavljeno osam ključnih pitanja vezanih za metode obuke koje su provedene u Vetropack Holdingu i u Vetropack Straži. Rezultati istraživanja pokazuju da obuka kadrova pozitivno utječe na efikasnost poduzeća pri čemu se pod efikasnošću najviše uzima u obzir pokazatelj povrat na investicije (ROI).

2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

2.1. Deskriptivna statistika istraživanja

U ovom radu istražit će se utjecaj relevantnih metoda obuke kadrova na radnu efikasnost poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Istraživanje se provelo nad srednjim i velikim proizvodnim poduzećima. U

18 Stanišić Vještica, O. Ž., op. cit., str. 166.

19 Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2010) : Effects of training on business results. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 14, No. 6., str. 975-976.

20 Stanišić Vještica, O. Ž., op. cit., str. 167.

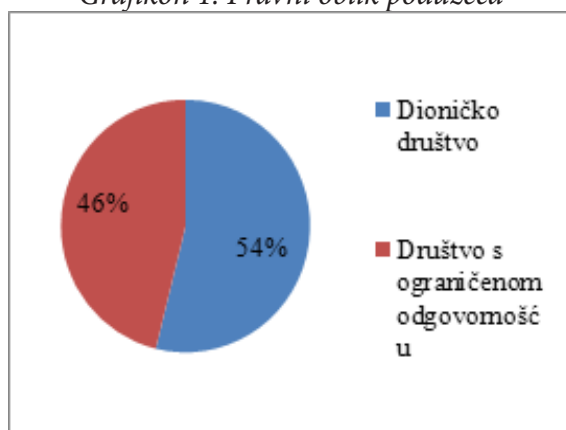
21 Stanišić Vještica, O. Ž. (2016): Uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih, Univerzitet union, Beogradska bankarska akademija – Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, str. 168.

22 Stanišić Vještica, O. Ž., Ibidem., str. 168.

23 Jakovljević, M. (2013): Utjecaj Obuke Visokopotencijalnih Menadžera na Poslovnu Uspješnost Poduzeća, School of Computing, College of Science, Engineering and Technology, University of South Africa, UNISA, South Africa, str. 8.-13.

svrhu izrade rada prikupljeno je 39 anketnih upitnika tijekom srpnja i kolovoza 2017. godine. Prije utvrđivanja rezultata istraživanja utjecaja relevantnih metoda obuke kadrova na radnu efikasnost poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije, tj. prihvaćaju li se ili odbacuju glavne hipoteze rada prikazati će se analiza proizvodnih poduzeća prema pravnom obliku, vlasničkoj strukturi i broju zaposlenih i najčešće korištenim metodama obuke menadžera i nemenadžera. Na grafikonu 1. prikazat će se pravni oblici anketiranih poduzeća.

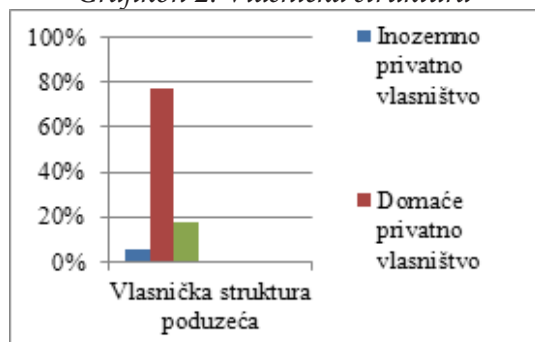
Grafikon 1. Pravni oblik poduzeća



Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Kao što prikazuje grafikon 1., prema pravnom obliku anketiranih poduzeća, prevladavaju društva s ograničenom odgovornošću s 53,85%, dok dionička društva zauzimaju 46,15% te ostali pravni oblici poduzeća ne postoje. Nadalje, grafikonom 2. prikazana je vlasnička struktura poduzeća.

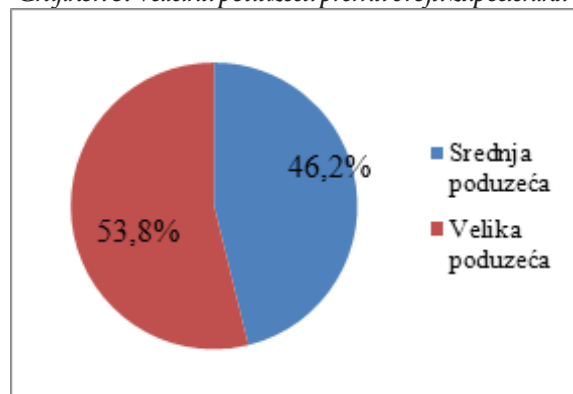
Grafikon 2. Vlasnička struktura



Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Prema vlasničkoj strukturi poduzeća najveći broj ili 76,92% poduzeća je u domaćem privatnom vlasništvu, dok slijede poduzeća koja su u inozemnom i domaćem privatnom vlasništvu s 17,95% te potom poduzeća u inozemnom privatnom vlasništvu sa 5,13%. Ostali oblici vlasničke strukture ne postoje. Nakon pravnog oblika i vlasničke strukture, na grafikonu 3. prikazana je veličina anketiranih poduzeća prema broju zaposlenih.

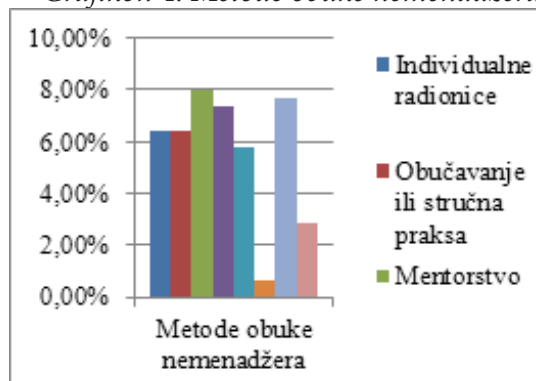
Grafikon 3. Veličina poduzeća prema broju zaposlenika



Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Kao što prikazuje grafikon 3., prema broju zaposlenih s 53,85% prevladavaju poduzeća koja spadaju u velika poduzeća s više od 250 zaposlenika, dok u srednja poduzeća, koja imaju broj zaposlenih u rasponu od 50 do 249, spada 46,15% proizvodnih poduzeća. Budući da se u ovom radu istražuju primijenjene relevantne metode obuka u nastavku rada će se prikazati najčešće korištene metode obuke kod anketiranih poduzeća. Najprije će se grafikonom 4. prikazati najčešće korištene metode obuke nemenadžera.

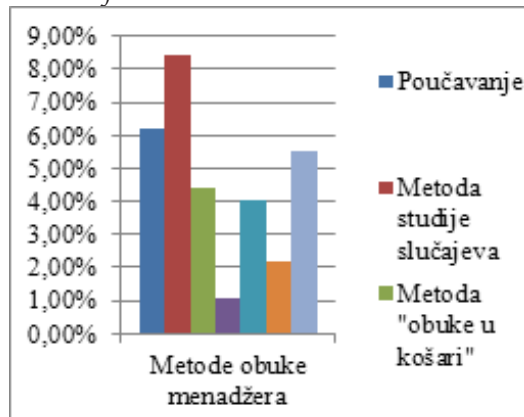
Grafikon 4. Metode obuke nemenadžera



Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Sa grafikona 4. vidi se da je najčešće korištena metoda obuke nemenadžera je metoda mentorstva koja je zatupljena s 8,01%. Potom slijede metoda studije slučajeva s 7,69% i metoda rasprave s 7,37%. Najmanje korištena metoda je metoda programirane nastave koja se korištena u 0,64% slučajeva. S druge strane, na grafikonu 5. prikazuje se najčešće korištene metode obuke menadžera kod anketiranih poduzeća.

Grafikon 5. Metode obuke menadžera



Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Najčešće korištena metoda obuke menadžera među poduzećima je metoda studije slučajeva s 8,43%. Potom slijedi poučavanje sa 6,23% te metoda modeliranja ponašanja s 5,49%. Najmanje korištena metoda je grupna rasprava bez voditelja sa 1,09%.

Nakon prikazivanja rezultata istraživanja prema temeljnim kategorijama anketiranih poduzeća, u nastavku će se prikazati rezultati testiranja istraživačkih hipoteza.

2.2. Testiranje istraživačkih hipoteza

Pomoću metode dubinskog intervjua i statističke obrade podataka ispitat će se utjecaj primjene relevantnih metoda obuke kadrova na radnu efikasnost poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Za potrebe ovog rada istražiti će se temeljna hipoteza rada koja glasi: Viši stupanj primjene metoda obuke kadrova utječe na povećanje radne efikasnosti poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Dokazivanje odnosno odbacivanje temeljne istraživačke hipoteze rada ispitat će se pomoću dvije pomoćne hipoteze rada čiji će rezultati istraživanja biti prikazani u tablici 1. i tablici 2. U tablici 1. prikazani su rezultati istraživanja prve pomoćne hipoteze.

Kao što prikazuje tablica 1. rezultati istraživanja pokazuju da poduzeća s visokom razinom primjene metoda obuke kadrova imaju veće prosječno zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu od poduzeća s niskom razinom obuke. Stoga se može zaključiti da se prva pomoćna hipoteza prihvaća.

Tablica 1. Utjecaj kvalitetne implementacije metoda obuka kadrova na zadovoljstvo zaposlenika

Razina primjene metoda obuke kadrova	Prosječna razina primjene metoda obuke kadrova	Prosječna razina zadovoljstva zaposlenika
VRO	3,79	3,81
NRO	3,41	3,3

Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Legenda:

VRO - visoka razina primjene metoda obuke kadrova

NRO - niska razina primjene metoda obuke kadrova

Nadalje, u tablici 2. prikazat će se rezultati istraživanja utjecaja efikasne provedbe procesa metoda obuke kadrova na smanjenje broja ozljeda na radu u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Tablica 2. Utjecaj efikasne provedbe procesa metoda obuke kadrova na smanjenje broja ozljeda na radu

Razina primjene metoda obuke kadrova	Prosječna razina primjene metoda obuke kadrova	Prosječna razina ozljeda na radu
VRO	4,4	3,8
NRO	4,05	4,1

Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Legenda:

VRO - visoka razina primjene metoda obuke kadrova

NRO - niska razina primjene metoda obuke kadrova

Nakon provedene obrade podataka rezultati pokazuju da poduzeća s visokom razinom primjene metoda obuke kadrova imaju manji broj ozljeda na radu od poduzeća s niskom razinom primjene metoda obuke kadrova. Dakle, druga pomoćna hipoteza se prihvaća. Na temelju prethodno analiziranih rezultata istraživanja za dvije pomoćne hipoteze rada, može se zaključiti da poduzeća s višom razinom primjene metoda obuke kadrova uzrokuje povećanje radne efikasnosti poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije čime je temeljna hipoteza rada potvrđena.

ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja pokazuju da obuka pozitivno utječe na povećanje zadovoljstva zaposlenika čime se prva pomoćna hipoteza istraživanja prihvaća. Poduzeća koja ulažu svoje napore i sredstva u obuku povećavaju zadovoljstvo svojih zaposlenika, čine ih sretnijima i motiviranijima za daljnji rad, ne stvaraju im dodatni stres te se njihova stečena znanja i vještine mogu u potpunosti iskoristiti za svakodnevne radne zadatke. Također, rezultati potvrđuju da obuka kadrova pozitivno utječe na smanjenje broja ozljeda na radu te se druga pomoćna hipoteza rada prihvaća. Povećanjem ulaganja u obuku zaposlenici imaju manji broj ozljeda na radu zbog toga jer su pažljiviji i pridržavaju se pravila zaštite na radu. Tu veliku ulogu imaju

strojevi i alati koji se uredno održavaju i servisiraju, zaposlenicima su omogućeni svi potrebni alati, sredstva, materijali i upute kako bi se kvalitetno obučili te je radna okolina u kojoj se obavlja posao vrlo sigurna. Dakle, može se zaključiti da je primjena relevantnih metoda obuke kadrova veoma bitna među srednjim i velikim poduzećima u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije te da su nužne promjene kako bi se obuka više isplatila i dala bolje rezultate za navedena poduzeća. Potrebno je više motivirati zaposlenike da obavljaju svakodnevne radne zadatke što kvalitetnije na način da se podigne razina prosječne plaće, smanji fluktuacija zaposlenika, razbiju barijere koje smetaju u ostvarenju otvorene međusobne komunikacije i razvoju timskog duha u poduzeću. Ritam svakodnevnog rada nesmije biti jednoličan kako ne bi demotivirao zaposlenike. Nužno je pomladiti kadar i obučiti ga na što kvalitetniji i brži način, ali uz zadržavanje iskusnog i starijeg kadra koji bi bio primjer i uzor mlađim zaposlenicima. Menadžment poduzeća mora imati jasno definirane ciljeve i smjernice poslovanja te razrađen proces proizvodnje kako ne bi došlo do zastoja u proizvodnji i nastanka škarta. Strojevi i alati se moraju uredno održavati i servisirati te radna okolina mora biti sigurna za zaposlenike. Radnici se moraju obučiti na način da im se što bolje objasne pravila ponašanja na radnom mjesto kako ne bi došlo do nepotrebnih ozljeda na radu te bolovanja

što predstavlja dodatni trošak. Svi potrebni materijali i upute za obuku moraju biti pravovremeno pribavljeni i omogućeni svim zaposlenicima. Također, poduzeća moraju ulagati u svoju opremu kako bi „održala korak“ s razvojem nove tehnologije i novih načina proizvodnje i obrade materijala kako bi što bolje konkurirala na tržištu i ostvarila prednost nad konkurencijom. Voditeljima poslovanja moraju se dati veće ovlasti kako bi kvalitetnije organizirali i usmjerili radnike u svakodnevnom obavljanju posla te kako bi radnu okolinu uredili na način da bude motivirajuća te sigurna za radnike. Rokovi nabave i isporuke dobara i finalnih proizvoda moraju se dobro isplanirati kako ne bi stvarali dodatni stres svim zaposlenicima poduzeća stoga je ključna dobra organizacija cjelokupnog menadžmenta poduzeća.

LITERATURA

- [1] Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2010) : Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 6., str. 956-980.
- [2] Bahtijarević Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Golding marketing, Zagreb, 1999.
- [3] Buble, M.: *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, 2006.
- [4] Burke, R. J., El-Kot, G. (2014): Human Resource Management Practices in Small- and Medium-Sized Enterprises in Egypt, *Journal of Transnational Management*, Vol. 19, No. 3., str. 211-226.
- [5] Cooper, C. L., Burke, R. J.: *Human resource management in small business: Achieving peak performance*, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2011.
- [6] Farrell, M. J. (1957): The Measurement of Productive Efficiency, *Journal of the Royal Statistical Society, Series A (General)*, Vol. 120, No. 3., str. 11-289.
- [7] Hodgetts, R. M., Kuratko, D. F.: *Management*, Harcourt Brace Jovanovich, San Diego, 1991.
- [8] Jakovljević, M.: *Utjecaj Obuke visoko potencijalnih menadžera na poslovnu uspješnost poduzeća*, School of Computing, College of Science, Engineering and Technology, University of South Africa, UNISA, South Africa, 2013.
- [9] Noe, R., A.: *Menadžment ljudskih potencijala*, MATE, Zagreb, 1999.
- [10] Petz, B.: *Psihologijski rječnik*, Prosvjeta, Zagreb, 1992.
- [11] Slavković, M.: *Regrutovanje, selekcija i obuka kadrova u malim i srednjim preduzećima: empirijska analiza*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2011.
- [12] Stanišić Vještica, O. Ž.: *Uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih*, Univerzitet union, Beogradska bankarska akademija – Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, 2016.
- [13] Weihrich, H., Koontz, H.: *Menadžment: A Global Perspective*, MATE, Zagreb, 1994.
- [14] <https://www.unirepository.svkri.uniri.hr/islandora/object/efrI>

MODEL SELEKCIJE TROŠKOVA I NJIHOVA REDOSLIJEDA U POSTUPKU SNIŽAVANJA UTEMELJENOG NA VIŠEKRITERIJSKOM ODLUČIVANJU

MODEL SELECTIONS OF COSTS AND THEIR SITUATIONS IN THE PROCEDURE OF SUBSCRIPTION ESTABLISHED BY MULTISECRETAL DECISION

Nezir Huseinspahić*

SAŽETAK

Svrha: Ukazati na upravljanje troškovima u periodu recesije i krize u preduzeću kada menadžment preduzeća treba veći naglasak staviti na snižavanje diskrecijskih fiksnih troškova. Metodologija: Korišten je model selektiranja troškova i njihova redoslijeda u postupku snižavanja utemeljenog na višekriterijskom odlučivanju predstavlja vrlo važan alat za upravljanje troškovima u uslovima izraženih recesija i latentnih kriza. Selektiranje troškova prema ovom modelu se izvodi s ciljem da se pronađe mogućnost snižavanja troškova s najvećim efektima i najmanjim štetnim posljedicama za preduzeće. Rezultati: Na praktičnom primjeru testirani varijanti izvoznog orijentisanog poljoprivrednog preduzeća rezultati dobiveni izračunom pokazuju da će preduzeće ostariti ukupan prihod preduzeća iznosi 26.600.000,00 KM, fiksne troškove od 18.200.000,000 KM i varijabilni troškovi 13.800.000,00 KM što za rezultat ima gubitak u iznosu od 2.088.000,000 KM. Rezultat nam pokazuje da iznos gubitka treba sniziti ukupne troškove minimalno za 2.088.000,00 KM. Zaključak: Prilikom dodijele zadatka za snižavanju troškova treba uzeti u obzir mogućnosti snižavanja a odluku utemeljiti na odgovarajućem jednakom mjerilu koje glavni uzročnik troška. Glavni pokazatelj stepena recesije i latentne krize je pad prihoda iz koga se obično izvodi i finansijski rezultat.

Ključni pojmovi: Model selekcije troškova, višekriterijsko odlučivanje

SUMMARY

Purpose: Indicate cost management during a recession and crisis in a company when enterprise management needs to focus more on lowering discretionary fixed costs. Methodology: The model used to select costs and their order in a multicriteria-based decision-making reduction is a very important tool for managing costs in terms of pronounced recession and latent crises. Selection of costs under this model is performed in order to find the possibility of lowering costs with the greatest effects and the least harmful consequences for the company. Results: On a practical example of the tested variants of an export oriented agricultural company, the results obtained by calculation show that the company will grow the total enterprise revenue by 26.600.000,00 KM, fixed costs of 18.200.000.000 KM and variable costs of 13.800.000,00 KM which as a result loss in the amount of 2.088.000,00 KM. The result shows that the amount of loss should reduce the total cost to a minimum of KM 2.088.000,00

Conclusion: When assigning a cost reduction task, consider lowering opportunities and make the decision on the same equal scale as the main costing factor. The main indicator

* - Zavod za zdravstveno osiguranje SBK/KSB, Novi Travnik

of the degree of recession and latent crisis is the decline in revenue from which it is commonly performed and the financial result.

Key words: Cost Selection Model, Multi-Critical Decision Making

UVOD

Modeli najčešće služe za sveobuhvatno ocjenjivanje uspješnosti poslovanja preduzeća tako da se njihovom upotrebom sintetički i analitički oslikava sadašnjost, a djelimično i budućnost uspješnosti poslovanja preduzeća. Naime, oduvijek je bio problem odabrati jedan ili više pokazatelja ili pak konstruisati model koji mjerodavno oslikava uspješnost preduzeća. Za ocjenjivanje uspješnosti preduzeća razvijeni su brojni modeli u svijetu koji uspješnost preduzeća ocjenjuju sa svih aspekata. Nažalost, korištenje većine modela zahtijeva podatke i ocjene koje ulagačima na tržištu kapitala nisu dostupna. Zbog toga se većina modela za ocjenu i prognozirane budućnosti oslanja na podatke iz objavljenih finansijskih izvještaja koji su svima dostupni (ili bi barem trebali biti) i izvještaji s tržišta kapitala. Prednosti odabranog modela se ogledaju u činjenici da on posjeduje generalnost sa stanovišta povezanosti troškova i jasnog razdvajanja istih što ga čini vrlo pogodnim za testiranje.¹

1. KLJUČNE POSTAVKE I KRITERIJI ZA KONSTRUKCIJU MODELA

Kao i prilikom razvoja svakog drugog modela i ovom modelu je neophodno kortistiti ključne postavke i kriterije koji će bit primijenjeni pri odlučivanju o redoslijedu snižavanja troškova poslovanja koji će poslužiti kao osnovica za konstrukciju istog.

Ključne postavke modela za snižavanje i selektiranje troškova su:²

1. Snižavanju troškova treba pristupiti selektivno zavisno o dubini recesije i krize,
2. Selektiranje troškova se izvodi s ciljem da se pronađu mogućnosti sniženja s najvećim efektima i najmanjim štetnim posljedicama,
3. Ključni orijentir za selektiranje troškova koji će određenim redoslijedom biti snižavani je uticaj tih troškova na ostvarenje prihoda,
4. U recesiji i krizi veći naglasak je na snižavanju diskrecijskih fiksnih troškova,
5. Ključni pokazatelj stepena recesije i moguće krize je pad prihoda i iz tog izvedeni finansijski pokazatelji.

Kriterij prvi (A): Procentualno učešće određene vrste troškova u ukupnim troškovima poslovanja. Pravilo odlučivanja ogleda se u snižavanju troškova s većim učešćem jer su i efekti snižavanja veći. Važno je napomenuti da snižavanje troškova s relativno beznačajnim udjelom se ne isplati trošiti vrijeme, novac i menadžerske potencijale.

Kriterij drugi (B): Uticaj troškova na ostvarene prihode. Po osnovu ovog pravila odlučivanja prvo se snižavaju troškovi s manjim uticajem na ostvarivanje prihoda prema troškovima s većim uticajem. Kao mjerilo se uzimaju najmanji uticaj - ocjena 10, najveći uticaj - ocjena 1 i ocjena od 10 do 1 za svaki trošak.

Kriterij treći (C): Uticaj težine snižavanja troškova. Pravilo koje se primjenjuje pri odlučivanju temelji se prvo na snižavanju troškova na kojima se sniženja lakše postižu prema težim. Kao mjerilo se uzimaju najlakše snižavanje - ocjena 10, najteže snižavanje - ocjena 1 i ocjena od 10 do 1 za svaki trošak.

1 Kulović, Dž., Đogić, R., Kuzman, S., Milunović, D. (2012), Kompetencije menadžera i uspješnost preduzeća, Kemigrafika Sarajevo, str. 331.

2 Belak, V. (2010), Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, pp.1.-138.

2. PRIPREMA IZVORNIH PODATAKA ZA PRIMJENU MODELA

Menadžment troškova u preduzeću na temelju prezentiranih izvještaja vrši pripremu podataka na način da se:³

1. definiraju sve važnije kategorije troškova po skupinama;
2. troškovi razdijeli na troškove proizvodnje i troškove potpore;
3. troškovi razdijeli na fiksne i varijabilne;
4. izračuna procenat učešća svih troškova i grupa troškova u ukupnim troškovima;

Moramo posebno napomenuti da je neophodno izdvojiti troškove na koje je moguće uticati administrativnom odlukom kao što su troškovi ubrzane amortizacije. Potrebno je izdvojiti i posebno tretirati računovodstvene obračunske kategorije

kojima se može uticati na rezultat poslovanja kao što su rezerviranja, odgođena prihodi, skriveni dobiti i slično. U našem primjeru pripremu podataka izvršena je na temelju izvještaja izvožno orijentirana poljoprivrednog preduzeća Arcadia d.o.o., s tim da smo neke podatke neznatno korigirali a iznos troškova zaokružili radi jasnijeg prikaza istih. Zaposlenici u prikazanom slučaju predstavljaju ključan organizacijski resur preduzeća. Doprinos zaposlenih ostvarivanju prihoda ocjenjen je kao veliki a troškove radne snage teško je snižavati. Definicija djela bruto plaća proizvodnih radnika u svoti od 1.400.000,00 KM odnose se na varijabilni dio plaće i prekovremeni rad koji bi se smanjivali proporcionalno smanjenju opsega aktivnosti i prodaje.

Tabela 1. Praktični primjer izvožno orijentisane poljoprivrednog preduzeća „X“

Troškovi proizvodnje	Iznos u (KM)	Udio (%)	Fiksni troškovi		Varijabilni troškovi	
Materijal	8.000.000	24	-		8.000.000	
Sitni inventar i pomoćni mat.	300.000	0,90	250.000		150.000	
Energija	600.000	1,80	250.000		500.000	
Kooperanti	3.500.000	10,60	-		3.500.000	
Održavanje kapaciteta	700.000	2,10	500.000		300.000	
Bruto plaće	6.500.000	19,70	5.200.000		1.350.000	
Ispravljanje grešaka i penali	300.000	0,90	350.000		-	
Amortizacija	2.200.000	6,70	2.400.000		-	
Ostalo	200.000	0,60	250.000		-	
Ukupno troškovi proizvodnje	22.300.000	67,60	9.200.000		13.800.000	
Troškovi potpore						

3 Prilagođen potrebama rada prema Belak, V. (2010), Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, pp.1.-138.

Materijalni troškovi i sitni inventar	250.000	0,76	250.000			
Energija	80.000	0,20	80.000			
Telefon i Internet	250.000	0,76	220.000			
Osiguranje imovine	250.000	0,76	220.000			
Zaštita	400.000	1,20	360.000			
Zakup prostora	380.000	1,15	400.000			
Ličnim automob. i rent-a-car	140.000	0,40	140.000			
Reprezentacija	250.000	0,76	250.000			
Službena putovanja	200.000	0,60	200.000			
Obrazovanje i literatura	150.000	0,45	200.000			
Održavanje kapaciteta	200.000	0,60	100.000			
Reklama	1.200.000	3,60	1.000.000			
Troškovi prodaje i distribucije	1.000.000	3,00	1.000.000			
Troškovi razvoja	1.200.000	3,60	1.000.000			
Bruto plaće	2.500.000	7,60	2.000.000			
Amortizacija	250.000	0,76	150.000			
Kamate	1.800.000	5,40	1.450.000			
Ostalo	200.000	0,60	200.000			
Ukupni troškovi podrške	10.700.000	32,42	9.000.000			
Ukupno troškovi	33.000.000	100,00	18.200.000	55,20	13. 800.000	41,81
Dobit	2.000.000					
Prihod od prodaje	35.000.000					

3. DEFINIRANJE MEĐUSOBNIH UTICAJA I NJIHOV IZRAČUN

Definiranje međusobnih uticaja kriterija A, B, C i računanje konačnog uticaja svakog od kriterija na rezultate donesenih odluka poslužili su nam za razvoj podloge za izradu matrice. Kriterij B (Uticaj troškova na prihode) važniji je od kriterija A (postotnog udjela troškova) 7 puta;

ODNOS; B : A = 7 : 1

Kriterij C (Težna snižavanja troškova) važniji je kriterija A (postotni udjel troškova) 5 puta;

ODNOS; C : A = 5 : 1

Kriterij B (Uticaj troškova na prihod) važniji je od kriterija C (Težina snižavanja troškova) 4 puta;

ODNOS; B : C = 4 : 1

Odnos važnosti među kriterijima određuje se procjenom a mjeri na skali od 1 do 9. Pri tome je intenzitet značaja jednog u odnosu na drugi kriterij najveći kod ocjene 9 a najmanji tj. jednak kod ocjene 1.

Tabela 2. Formiranje matrice

1	1/7	1/5	1 1/3	6,85%
7	1	4	12	61,25%
5	1/4	1	6 1/4	31,90%
13	1 2/5	5 1/5		
A	B	C		

Tabela 3. Postupak rangiranja troškova po prioritetima snižavanja pomoću metode jednostavnog zbrajanja težina (Simple Additive Weighting Method – SAW)⁴

Naziv troška	Procenat učešća	Utjecaj na prihode	Lahko-teško	4	5	6	7	Rang
	1	2	3					8
Održavanje kapaciteta 1	2,10	7	7	0,11	0,7	0,7	65,96	9
Bruto plaća 1	19,70	1	1	0,99	0,1	0,1	16,10	19
Greške	0,83	10	3	0,040	1,0	0,3	71,09	7
Ostalo 1	0,83	9	5	0,040	0,9	0,5	77,47	5
Materijalni troškovi	0,76	6	5	0,025	0,6	0,5	52,87	12
Telefon	0,76	6	5	0,034	0,6	0,5	52,93	13
Osiguranje	0,76	10	10	0,030	1	1	96,36	1
Zaštita	1,20	10	10	0,060	1	1	93,56	2
Zakup prostora	1,15	5	10	0,058	0,5	1	62,94	11
Automobili	0,33	5	6	0,016	0,5	0,6	49,88	14
Reprezentacija	0,76	8	10	0,040	0,8	1	80,99	3

⁴ Prilagođen potrebama rada prema Belak, V. (2010), Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, pp.1.-138.

Službeni put	0,60	5	5	0,033	0,8	0,5	65,18	8
Obrazovanje	0,45	7	10	0,033	0,7	1	75,01	4
Održavanje kapaciteta 2	0,60	7	7	0,016	0,7	0,7	65,32	10
Reklama	3,60	1	10	0,166	0,1	1	39,17	17
Prodaja	3,00	2	3	0,166	0,2	0,3	22,96	18
Razvoj	3,60	2	9	0,166	0,2	0,9	42,09	16
Bruto plaća 2	7,60	1	1	0,333	0,1	0,1	11,60	20
Kamate	5,40	5	2	0,252	0,5	0,2	38,74	15
Ostalo 2	0,60	9	5	0,034	0,9	0,5	71,31	6
wj	6,85%	61,25%	31,90%					

4.1. Postupak rangiranja troškova po prioritetima snižavanja pomoću metode jedinstvenog zbrajanja težine (SAWM-S)⁵

Naime, radi lakšeg razumijevanja postupka treba napomenuti da se postotci udjela troškova izračunavaju dijeljenjem iznosa svakog troška s ukupnim troškovima iz stupca 1. Utjecaj na prihod i težinu snižavanja troškova procjenjuje se ovisno o percepciji procjenitelja u svakoj konkretnoj situaciji (najveći utjecaj ocjena 1, najmanji utjecaj ocjena 10) (Stupac 2 i stupac 3). Budući da atributi nisu zadani u istim mjernim jedinicama potrebno je provesti njihovu transformaciju. Transformacija se provodi tako da se svaki atribut podijelimo s maksimalnom vrijednošću atributa iz tog stupca.

Na primjer ako je trošak bruto plaća1:

$$\text{Postotak udjela} = 2,1 / 19,7 = 0,99$$

$$\text{Utjecaj na prihod} = 1 / 10 = 0,7$$

$$\text{Lahko - teško} = 1 / 10 = 0,7$$

Napomena: Podaci u primjeru korišteni iz prvog stupca 4, 5 i 6.

Zbrajanje težina radi se tako da se svaki transformirani atribut pomnoži sa

⁵ Prilagođen potrebama rada prema Belak, V. (2010), Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, pp.1.-138.

postotkom utjecaja (wj) a rezultati se zbroje (stupac 7). Na primjer: $6,85 \times 0,99 + 61,25 \times 0,1 + 31,90 \times 0,1 = 16,10$. Prioriteti snižavanja troškova dobiju se tako da se po veličini od najvećeg zbira (rang 1) do najmanjeg zbira (rang 20) rangiraju troškovi (stupac 8).

4.2. Izračunavanje rezultata i neophodnog snižavanja troškova u slučajevima pada prihoda - tačka pokrića ukupnih troškova⁶

$$\text{A) Kontribucijska marža (CM) = prihod - varijabilni troškovi} = 35.000.000 - 13.800.000 = 21.200.000 \text{ KM.}$$

$$\text{B) Udio CM u prihodu} = 21.200.000 / 35.000.000 = 0,605714$$

$$\text{C) Prihod za 0 dobit} = 21.200.000 / 0,605714 = 32.261.010 \text{ KM}$$

$$\text{D) Granični pad prihoda za 0 dobit} = 32.261.010 / 33.000.000 - 1 = - 22,40\%$$

Pad prihoda od preko 22,40% donosi gubitak ako se ne postupi snižavanju troškova. Ako se pak procjenjuje da će pad prihoda zbog recesije biti manji od 22,40% najveći dio menadžerske energije treba usmjeriti na povećanje prihoda.

⁶ Isto, pp. 1.-138.

Tabela 4. Prihod se neće promijeniti

SCENARIO I: PRIHOD SE NEĆE PROMIJENITI	
PRIHOD	35.000.000
FIKSNI TROŠKOVI	(18.200.000)
VARIJABILNI TROŠKOVI	(13.800.000)
DOBITAK	3.000.000

Tabela 5. Mogući pad prihoda za 10%

SCENARIO II: MOGUĆI PAD PRIHODA ZA 10%			
PRIHOD	= 35.000.000 X 0,9	=	31.500.000
FIKSNI TROŠKOVI	=	=	(18.200.000)
VARIJABILNI TROŠKOVI	= 13.800.000 X 0,9	=	(12.420.000)
DOBITAK		=	880.000

Tabela 6. Mogući pad prihoda za 20%

SCENARIO III: MOGUĆI PAD PRIHODA ZA 20%			
PRIHOD	= 35.000.000 X 0,8	=	28.000.000
FIKSNI TROŠKOVI	=	=	(18.200.000)
VARIJABILNI TROŠKOVI	= 13.800.000 X 0,8	=	(11.040.000)
GUBITAK		=	(-1.240.000)

Tabela 7. Mogući pad prihoda za 30%

SCENARIO IV: MOGUĆI PAD PRIHODA ZA 30%			
PRIHOD	= 35.000.000 X 0,7	=	24.500.000
FIKSNI TROŠKOVI	=	=	(18.200.000)
VARIJABILNI TROŠKOVI	= 13.800.000 X 0,7	=	(9.660.000)
GUBITAK		=	(-3.360.000)

Tabela 8. Mogući pad prihoda za 40%

SCENARIO V: MOGUĆI PAD PRIHODA ZA 40%			
PRIHOD	= 35.000.000 X 0,6	=	21.000.000
FIKSNI TROŠKOVI	=	=	(18.200.000)
VARIJABILNI TROŠKOVI	= 13.800.000 X 0,6	=	(8.280.000)
GUBITAK		=	(-5.480.000)

Tabela 9. Mogući pad prihoda za 50%

SCENARIO VI: MOGUĆI PAD PRIHODA ZA 50%			
PRIHOD	= 35.000.000 X 0,5	=	17.500.000
FIKSNI TROŠKOVI	=	=	(18.200.000)
VARIJABILNI TROŠKOVI	= 13.800.000 X 0,5	=	(6.900.000)
GUBITAK		=	(-7.600.000)

Tabela 10. Moguće varijante snižavanja troškova u zavisnosti od pada prihoda i pokrića gubitaka⁷

Maksimalno moguće			PAD PRIHODA			
			GUBITAK KOJI TREBA POKRITI			
Ra	Naziv troška	Iznos	-20%	-30%	-40%	-50%
0	Amortizacija	2.200.000	(1.240.000)	(3.360.000)	(5.480.000)	(7.600.000)
1	Troškovi zaštite	360.000		360.000		
2	Troškovi osiguranja	180.000		180.000		
3	Reprezentacija	250.000		150.000		
4	Greške u proizvodnji	250.000		100.000		
5	Ostali proizvodni	250.000		100.000		
6	Ostali admi. troškovi	200.000		100.000		
7	Troškovi obrazovanja	200.000		100.000		
8	Službena putovanja	200.000		100.000		
9	Održavanje proizvod. kapaciteata	400.000		40.000		
10	Održavanje	100.000		10.000		
11	Zakupnina prostora	350.000		350.000		
12	Telefon i Internet	200.000		100.000		
13	Materijalni troškovi i sitan inventar	150.000		50.000		
14	Troškovi održavanja automobila	100.000		50.000		
15	Kamate na kredite	1.510.000		180.000		
16	Troškovi razvoja	1.000.000			900.000	
17	Reklama	1.000.000			900.000	
18	Troškovi prodaje	1.000.000			190.000	
19	Bruto plaća proizvodnih radnika	4.800.000				1.440.000
20	Pruto plaće podrške	2.000.000				550.000
	Ukupno sniženje		1.240.000	1.990.000	1.990.000	1.990.000
	Kumulativno			3.360.000	5.480.000	7.600.000

⁷ Prilagođen potrebama rada prema Belak, V. (2010), Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, pp.1.-138.

4.3. Model procjene budućeg rezultata utemeljenog na računu vjerovatnoće

U cilju postavke modela potrebno je:⁸

A) Odabrati 6 do 8 mogućih scenarija kretanja prihoda firme zavisno o prognozi događaja u vremenu recesije i latentne kize. Prikazati ćemo to kroz nekoliko primjera:

1. Prema prvoj postavci modela odabrano je 6 do 8 mogućih scenarija kretanja prihoda preduzeća o prognozi događaja u recesiji i latentnoj krizi.

Kako to izgleda na primjeru:

Scenario I: Prihod se neće promijeniti jer očekivani pad prihoda na sadašnjim tržištima možemo nadoknaditi na novom tržištu.

Scenario II: Prihod će pasti za 10% zbog smanjenja potraživanja na tržištu poljoprivrednih proizvoda.

Scenario III: Prihod će pasti za 20% zbog ranije navedenih razloga i dodatno zbog problema u poljoprivrednoj industriji i moguće lošije poljoprivredne sezone (poplave, suše).

Scenario IV: Prihod će pasti za 30% zbog ranije navedenih razloga i dodatnih zbog otkazivanja narudžbi vezanih za oblast trgovine poljoprivredni proizvodima.

Scenario V: Prihod će pasti za 40% zbog ranije navedenih razloga i dodatnih zbog pada aktivnosti trgovačkih centara za otkup poljoprivrednih proizvoda.

Scenario VI: Prihod će pasti za 50% zbog ranije navedenih razloga i dodatno zbog usporavanja privrednih aktivnosti i sveopšte financijske krize.

2. Za svaki scenario treba izračunati financijski rezultat (dobitak/gubitak).
3. Svakom od navedenih scenarija treba dodijeliti vjerovatnoću nastupa tog scenarija s tim da zbir svih vjerovatnoća daje 100%. Vjerovatnoća nastupa scenarija se procjenjuje na osnovu analize i prognoze kretanja u područjima našeg interesa tj. na tržištima na kojima ostvarujemo prihod. Takav posao je potrebno obavljati timski uz korištenje brainstorming metode ili analitičkih tehnika.

Tabela 11. Scenario varijanti očekivanog prihoda i dobitka⁹

Sc.	Varijanta prihoda	Mogući prihod	Vjerovat. događaja	Ponderisa. vrijednost	Dobitak (gubitak)	Vjerovat. događaja	Ponderisana vrijednost
I	Nepromijenjeno	35.000.000	10%	3.500.000	3.000.000	10%	300.000
II	Pad za 10%	31.500.000	20%	6.300.000	880.000	20%	176.000
III	Pad za 20%	28.000.000	25%	7.000.000	(1.240.000)	25%	(310.000)
IV	Pad za 30%	24.500.000	20%	4.900.000	(3.360.000)	20%	(672.000)
V	Pad za 40%	21.000.000	15%	3.150.000	(5.480.000)	15%	(822.000)
VI	Pad za 50%	17.500.000	10%	1.750.000	(7.600.000)	10%	(760.000)
			100%			100%	
Očekivani prihod				26.600.000	Očekivani rezultati		(-2.088.000)

Prihod 26.600.000 KM
Fiksni trošak (18.200.000) KM
Varijabilni trošak (13.800.000) KM

⁸ Isto, pp.1.-138.

⁹ Prilagođen potrebama rada prema Belak, V. (2010), Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, pp.1.-138.

Postotak vjerovatnoće osvarivanja prihoda

(X) = Fiksni troškovi + očekivani poslovni rezultat / sadašnji prihod – varijabilni troškovi

$$x = \frac{18.200.000 - 2.088.000}{35.000.000 - 13.800.000} = \frac{16.112.000}{21.200.000} = 0,76 \text{ ili } 76\%$$

Očekivani prihod = Sadašnji prihod x postotak vjerovatnoće ostvarivanja prihoda

Očekivani prihod = 35.000.000 x 0,76 = 26.600.000 KM

Tabela 12. Izbor strategije rezanja troškova za očekivani najvjerovatniji rezultat¹⁰

Rang	Naziv troška	Tekuća vrijednost	Maksimalno rezanje po rang	Rezanje nižih postotaka po rang
0	Amortizacija	2.150.000	1.118.000	1.118.000
1	Troškovi zaštite	360.000	360.000	250.000
2	Troškovi osiguranja	180.000	180.000	90.000
3	Reprezentacija	250.000	200.000	80.000
4	Greške u proizvodnji	250.000	150.000	70.000
5	Ostali proizvodni troškovi	200.000	80.000	70.000
6	Ostali admin.troškovi	200.000		70.000
7	Troškovi obrazovanja	200.000		70.000
8	Službena putovanja	400.000		70.000
9	Održavanje proizvodnih kapaciteta			30.000
10	Održavanje pomoćnih kapaciteta	100.000		10.000
11	Zakupnina	350.000		160.000
	Ukupno:		2.088.000	2.088.000

ZAKLJUČAK

Svaki trošak treba dodijeliti na snižavanje menadžeru koji je ovlašten da upravlja istim. U suštini gledajući ne smije se primijeniti pravilo da svi menadžeri moraju sniziti troškove za isti procent. Time bi štedljivi menadžeri bili neopravdano ugroženi jer ne bi mogli izvršiti zadatak a raskošni menadžeri bi bili u puno povoljnijoj poziciji. Prilikom dodjele zadatka na snižavanju troškova treba uzeti u obzir mogućnosti snižavanja a odluku utemeljiti na odgovarajućem jednakom mjerilu koje glavni uzročnik troška. Odgovorni menadžeri moraju

sudjelovati u planiranju snižavanja troškova i saglasiti se sa dodijeljenim im zadacima. Pored toga menadžeri moraju upoznati sve zaposlenike s planom snižavanja troškova kako bi oni u tome mogli pomoći.

LITERATURA

- [1] Kulović, Dž., Đogić, R., Kuzman, S., Milunović, D. (2012), Kompetencije menadžera i uspješnost preduzeća, Kemigrafika Sarajevo, str. 331.
- [2] Belaka, V. (2010), Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, pp.1.-138.

¹⁰ Prilagođen potrebama rada prema Belak, V. (2010), Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, pp.1.-138.

ORGANIZACIJA I MENADŽMENT OBRAZOVNIH USTANOVA KROZ RUKOVODEĆE FUNKCIJE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS THROUGH HANDLING FUNCTIONS

Fuad Bajraktarević*

Anela Džananović**

Tarek A.M. Kurban

SAŽETAK

Naša iskustva o menadžmentu u obrazovanju su više nego skromna. Menadžment u obrazovanju u Bosni i Hercegovini daleko je od onog što bi se moglo imenovati ovim pojmom. Mi možemo govoriti o nekoj vrsti samoniklog, spontano nastalog menadžmenta u obrazovanju. Osnovni razlog ovom leži u općem društveno-ekonomskom i tehnološko-tehničkom zaostajanju naše zemlje. Međutim, veliki dio prepreka menadžmentu u obrazovanju proističe iz drugih izvorišta: iz karaktera društvene svijesti i konkretnog društvenog ambijenta, iz politike uopće, posebno obrazovne politike. Postoje brojni dokazi da menadžment i vodstvo bitno utječu na vrsnoću odgojno-obrazovnog procesa i njegove rezultate, odnosno na rad učitelja i postignuća učenika. Iz toga slijedi logičan zahtjev za intenzivnom profesionalizacijom rukovoditelja. Ona je za ravnatelje ostvariva osposobljavanjem prije preuzimanja rukovodnih funkcija. To je moguće u okviru visokog školstva tokom dodiplomskog studija za sve profesije u obrazovanju iz kojih dolaze potencijalni rukovoditelji, a što za svoje buduće učitelje predviđa i Europska Unija, kao i na specijalističkim, stručnim i znanstvenim poslijediplomskim studijima. Istovremeno ravnateljima, nakon preuzimanja rukovoditeljskih funkcija, treba ponuditi efikasniji sistem stručnog usavršavanja unutar odgovarajućih institucija

podrške. Situacija u području menadžmenta i vodstva u obrazovanju u nas je dvojaka. Istražujemo, analiziramo, projektiramo i pripremamo pretpostavke za razvoj, ali se implementacija ostvaruje tempom koji nam povećava zaostatak za europskim državama, pa i onima iz našeg neposrednog okruženja.

Ključne riječi : menadžment, organizacija, rukovođenje, obrazovne ustanove, rukovoditelj

SUMMARY

Our management experience in education is more than modest. Education management in Bosnia and Herzegovina is far from what might be termed this term. We can talk about some type of management that spontaneously emerged in education. The underlying reason for this lies in the general socioeconomic and technological-technical lagging behind of our country. However, much of the obstacle to learning in education comes from other sources: the character of social consciousness and the concrete social environment, from politics in general, especially education policy. There is a lot of evidence that management and leadership have a significant impact on the quality of the educational process and its results, that is, on the work of the teacher and students' achievements. From this follows a logical requirement for intensive professionalization

* - Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Kiseljak

** - Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Kiseljak

of the manager. She is able to achieve leadership through leadership training before taking executive positions. This is possible in the context of higher education during the undergraduate studies for all the professions in the education that come from potential executives, which is foreseen for the future of the European Union as well as for specialist, scientific and postgraduate studies. At the same time, directors should, after assuming managerial functions, offer a more efficient system of professional development within the appropriate support institutions. The situation in the field of management and leadership in education is twofold. We explore, analyze, project, and prepare the assumptions for development, but implementation is at a pace that increases the backlog for European countries, as well as those from our immediate environment.

Keywords: management, organization, management, educational institutions, manager

UVOD

Menadžment u obrazovanju je krajnje složeno i integrirano znanje različitih znanstvenih disciplina o procesima upravljanja poslom i ljudima u obrazovnim ustanovama. Međutim, menadžment nije neka savremena znanstvena disciplina nego umijeće utemeljeno na odgovornosti i na različitim, ali međusobno povezanim znanjima. Ta znanja dolaze iz čitavog niza znanstvenih disciplina: ekonomike obrazovanja, obrazovnog prava, pedagoške tehnologije, organizacije, kadrologije, ergonomije, komunikologije, informatike, edukologije, geografije, demografije, medicine rada, psihologije, etike, estetike, sociologije i antropologije. Naravno, menadžment u obrazovanju nije puki zbroj ovih različitih znanja, jer istina nije u zbroju činjenica nego u odnosu među njima. U obrazovnoj praksi problemi se ne javljaju kao sociološki, psihološki, pedagoški, ekonomski itd., nego

se manifestiraju kao »živa konfiguracija« različitih znanja, kao kompleksni životni proces za čije razumijevanje i upravljanje su upravo neophodna različita, ali međusobno povezana znanja.

Jedno od ključnih pitanja u djelatnosti odgoja i obrazovanja je kako zakonima i drugim propisima iznaći rješenja osposobljavanja i usavršavanja menadžera, kao dijela tima obrazovnog menadžmenta, na svim razinama odgoja i obrazovanja. Menadžment kao fenomen razvijenog društva, analizira se i usavršava u globaliziranom svijetu, prepunom izazova na koje treba pronaći odgovore. Od funkcioniranja menadžmenta i menadžera u svim granama ljudske djelatnosti ovisan je gospodarski razvoj i ukupan društveno – ekonomski razvoj. Danas se posebno posvećuje pozornost koordinaciji teorije i prakse menadžmenta zemalja u tranziciji. Znanstveni pristup menadžmentu u djelatnosti odgoja i obrazovanja podrazumijeva funkcionalnu usklađenost i međusobnu povezanost ljudskih i materijalnih resursa u cilju ostvarivanja zadaća pojedinaca i sustava.

1. OBRAZOVNI MENADŽMENT

Obrazovni menadžment može se promatrati kao proces usklađivanja ljudskih, fizičkih i financijskih potencijala kako bi se ostvarili ciljevi odgoja i obrazovanja. Obrazovni menadžment je u funkciji potreba stalnih promjena. Uči u polje tako ozbiljnog pitanja nije moguće, ako se prije toga ne obrade osnovna pitanja koja se odnose na pitanje menadžmenta. Zadaće obrazovnog menadžmenta uglavnom se promatraju kroz poslove upravljanja, rukovođenja, vođenja i organiziranja odgojno – obrazovnog procesa. Sastav tima menadžmenta uvjetuje veličina ustanove i složenost poslova. Organizacija i ustroj u odgojno- obrazovnim ustanovama ogleda se kroz ulogu menadžmenta i menadžera u procesu izvođenja nastave, financiranja, administracije i primjene propisa. Pojam menadžment (management)

dolazi od stare francuske riječi *menagement* koja znači usmjeravanje i latinske riječi *manu agere* što znači voditi rukama „to lead by the hand“ i označava proces vođenja i upravljanja svim dijelovima organizacije, razvojem i resursima (ljudskim, finansijskim, materijalnim, intelektualnim). Danas postoji čitav set definicija menadžmenta, koje u sebi sadrže nekoliko ključnih elemenata, a prije svega shvatanje da je menadžment skup procesa koji omogućavaju funkcioniranje složenog sustava ljudi i tehnologija (Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, 1; 17-20). Mnogi autori funkciju menadžmenta analiziraju kroz planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu. Moderni menadžment je zahtjevan i traži eksperta i ekspertne timove za funkciju menadžmenta i menadžera u ovisnosti od veličine i stupnja razvijenosti ustanova.

U odgojno-obrazovnim ustanovama danas upravljaju, rukovode i organiziraju poslove: upravna vijeća ili upravni odobri i ravnatelji ili direktori, senati i rektori, dekani ili ravnatelji, i znanstveno-nastavna i umjetničko-nastavna vijeća. U odgoju i obrazovanju menadžment se pojavljuje pod različitim nazivima kao odgojni, obrazovni, pedagoški i školski menadžment. Nova uloga upravljanja školstvom (decentralizacija), podrazumijeva primjenu novih znanja upravljanja u odgojno - obrazovnoj ustanovi kao inovativnoj organizaciji koja trajno uči. Protivnici menadžmenta u školstvu ističu negativne značajke tako da on nije u skladu s vrijednostima i sadržajima odgoja i obrazovanja, pobuđuje nepovjerenje, stvara nezadovoljstvo djelatnika te da je ideja tržišta strana i štetna. Principi globalizacije podrazumijevaju sadržaj upravljanja kroz usklađivanje materijalnih, ljudskih i drugih potencijala u odgoju i obrazovanju i da se od organa upravljanja i rukovođenja očekuje optimalno ostvarenje ciljeva školskog sustava. Tradicionalna nastava naglašava samostalan pristup vodstva prema nastavnom planu i programu i organizaciji nastave. Prototip ovakvog vođenja je oslanjanje na nastavnika kao lidera nastave, samostalnog kreatora. Osposobljeni menadžeri više razvijaju

organizacijske strukture za poboljšanje nastave nego što troše vrijeme u učionicama ili kad prate samo nastavnike. Osposobljeni organizacijski menadžeri zapošljavaju i prateće osoblje koje se uključuje u praćenje nastave, vrše raspodjelu sredstava iz proračuna, a posebno se bave održavanjem pozitivnog radnog okruženja za učenje. Ustanove tako postaju centri inovacija u nastavi prihvatanjem ravnatelja kao organizacijskog menadžera. Spособnost organizacijskih menadžera upravo se zasniva na potpori i zadržavanju dobrih nastavnika. Oni se posebno posvećuju osposobljavanju onih koji nisu dovoljno učinkoviti. Smatraju se učinkovitim ustanovama one koje su u stanju zadržati veću kvalitetu nastavnika i osposobiti brže one nastavnike koji imaju nižu kvalitetu. Organizacijski menadžer treba dobro znati praksu upravljanja osobljem.

2. TEORIJA I PRAKSA OBRAZOVNOG MENADŽMENTA

U području obrazovnog menadžmenta i vođenja, kao uostalom i u drugim područjima, između teorije i prakse postoji veliki nesklad, nepovjerenje i međusobno nepoznavanje. Praktičari su, na jednoj strani neskloni analizirati i prihvaćati teorijske pristupe, a teoretičari se dvoje oko toga koliko je teorija uopće moguća u području upravljanja i rukovođenja. Različito imenovanje istih pristupa ili isto imenovanje različitih pristupa doprinosi konfuziji. Stanje se pokušava objasniti činjenicom da su pogledi, pristupi i modeli preuzeti iz brojnih disciplina. Vrijeme je međutim, da se u interesu daljnjeg razvoja ovog stručnog područja, diferenciraju određene kategorije pojmova i pojasne pristupi da bi se time omogućile prihvatljive i upotrebljive sistematizacije. Za sada teorija i praksa menadžmenta i vođenja u obrazovanju, djeluju podijeljeno i poprilično udaljeno.

„Svrha svih znanosti je razumjeti svijet u kojem živimo i radimo. Znanstvenici opisuju ono što vide, otkrivaju pravilnosti i

formuliraju teorije (Babbie, 1990.). Znanost o organizacijama pokušava opisati i objasniti pravilnosti u ponašanju pojedinaca i grupa unutar organizacije. Znanstvenici koji proučavaju organizacije traže osnovne principe koji daju sveopće shvaćanje strukture i dinamike života organizacije (Miner, 2000.).“ (Hoy, W.K. i Miskel, C.G. 2008. str. 4. i d.)

Temeljni cilj znanosti je pronaći opća obrazloženja koja se zovu teorije. Teorija je skup međusobno povezanih koncepcija, tvrdnji i generalizacija (uopćenja) koja sustavno opisuju i objašnjavaju pravilnosti u ponašanju obrazovnih organizacija. Teorija u obrazovnom menadžmentu ima istu ulogu kao i teorija u drugim, pa i prirodnim znanostima (fizici, kemiji, biologiji). Ona daje opća objašnjenja i usmjerava istraživanja. Teorije su po prirodi opće i apstraktne; one nisu isključivo točne ili netočne već korisne ili beskorisne. Korisne su ako stvaraju točna predviđanja o događajima i pomažu nam da shvatimo i utječemo na ponašanje.

3. RUKOVOĐENJE U OBRAZOVNIM USTANOVAMA

Pojam rukovođenja u obrazovnim ustanovama, kao i pojmovi upravljanja, vođenja i organiziranja, ili općenito menadžmenta, ogleda se u realizaciji ciljeva i svrhe odgoja i obrazovanja. Menadžment i menadžeri u obavljanju svojih zadaća planiranja, organiziranja, upravljanja, vođenja i kontrole, u funkciji složenosti veličine ustanove na čijem su čelu, poglavito u proizvodnim i uslužnim djelatnostima se svrstavaju u najviše srednje i niže razine (Bahtijarević – Šiber 40-41). Oni su odgovorni za realiziranje postavljenih ciljeva, strategiju održivosti, razvoja i budućnosti donošenjem pravovremenih i strategijskih odluka. Menadžment karakterizira i raspon rukovođenja, odnosno raspon kontrole osoba koje odgovaraju menadžeru ili osoba s kojima komunicira. Mnogi autori, među kojima i (Staničić, 5; 124-125) navode kako je

za dobro rukovođenje u svim djelatnostima, pa tako i obrazovanju, potrebno znati: planirati, organizirati, upravljati ljudskim potencijalima, skrbiti za ljude, voditi, vrednovati ostvareno i kontrolirati. Temeljna postavka menadžmenta i menadžera je planiranje. Planiranje se ogleda kroz misiju i ciljeve kao i njihovo realiziranje. U odgojno-obrazovnim ustanovama planiranjem se utvrđuje realizacija sadržaja u postupku stjecanja znanja i vještina primjenom metoda i oblika rada, znanstveno verificiranih, uz primjenu sredstava i pomagala koristeći informacijske i komunikacijske tehnologije. Planiranje se sistematizira na razne načine, univerzalno u svim ustanovama, a usko je povezano s kontrolom kroz:

- vremensko razdoblje (kao kratkoročno, srednjoročno i dugoročno),
- opsežnost aktivnosti (kao strateške, taktičke ili operativne),
- frekventnost korištenja (trajna i jednokratna),
- način planiranja (inside – out planiranje, outside – in planiranje, top – down, bottom – up planiranje i situacijsko planiranje) i dr.

Ustanove utvrđuju svoju strategiju razvoja i mogućnosti realiziranja utvrđenih ciljeva. Planiraju ostvarivanje ciljeva, praćenje i kontrolu provedbe utvrđenih planova. Planiranjem rukovode menadžeri koji moraju odgovoriti na sve izazove u postojećim i novonastalim uvjetima.

4. DIREKTORI I LJUDSKI RESURSI

Može se reći da je direktor bitan faktor menadžmenta u odgojno-obrazovnim ustanovama. direktori ustanova prije svega mogu utjecati na učenje, a to djeluje i na nastavnike, na njihovu motivaciju i radne uvjete. Za usporedbu, leaderski utjecaj direktora na nastavnika, koji se ne postiže znanjem i vještinama ima daleko manji učinak na učenje nego na učenika u izravnom smislu. Gledano u različitim kontekstima i

obrazovnim politikama najviše će utjecaja u novoj ustanovi imati direktori koji se ponašaju kao organizacijski menadžeri. Ovi principi se uklapaju u nove, proširene definicije vodstva u obrazovanju koje uključuje i primjenu organizacijskog menadžmenta. Planiranje ljudskih resursa utvrđuje potrebe za osobljem na razini organizacije. S gledišta menadžmenta po rezultatima – menadžment izvođenjem i ocjenjivanjem čine najvažniji element upravljanja ljudskim resursima. Najčešće se u određivanju ciljeva i rezultata koje treba ostvariti polazi od analize poslova. Ciljevi moraju biti izazovni i specifični. Važno je poticati osoblje u ostvarivanju ciljeva, što podrazumijeva i dobivanje povratne informacije o izvođenju na putu do ostvarenja ciljeva.

4.1. Učenje i usavršavanje

Učenje i usavršavanje je izuzetno važan element upravljanja ljudskim resursima i može se definirati kao „proces koji potiče učenje uz pomoć planiranog puta unutar organizacijskog konteksta i koji dodaje vrijednosti pojedinačnom razvoju osoblja i ciljevima organizacije. Učenje može biti usmjereno na novo osoblje – mlade bez iskustva ili na stjecanje specifičnih vještina: fizičkih, tehničkih, činovničkih, profesionalnih, usavršavanja iz sigurnosti na radu i razvoj menadžmenta. Stalno usavršavanje, stalno učenje i stalno poboljšanje nisu samo poželjni, već su i nužni, kako bi se osigurala mogućnost zapošljavanja tokom cijelog radnog vijeka. Mjerodavna tijela trebaju donijeti programe osposobljavanja i usavršavanja.

5. VOĐENJE U OBRAZOVNIM USTANOVAMA

Vođenje je bitna funkcija menadžmenta koja se ogleda kroz utjecaj vođe na ljude u ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Kod vođenja često se primjenjuju principi motivacije stilova vođenja i komuniciranja. Postupak vođenja ogleda se u interakciji menadžera

i njegovih suradnika. Vođenje u odgojno-obrazovnim ustanovama se odnosi na dva segmenta; prema pedagoškom radu i vođenju u menadžmenta (Staničić, 5; 226-245). Usklađivanje ljudskog potencijala izravno je vezano za optimalno ostvarenje ciljeva odgojno-obrazovnog procesa. „Bez vrsne komunikacije naprosto nije moguće (ruko) voditi obrazovnom ustanovom: utvrditi i provesti ciljeve, napraviti planove, organizirati ljude i druge potrebne resurse, vršiti izbor kadrova i brinuti o njihovom razvitku, voditi, motivirati, kreirati pozitivnu klimu te objektivno vrednovati postignuća pojedinca i organizacije u cjelini. Vrsna komunikacija temeljna je pretpostavka usmjeravanja aktivnosti u funkciji razvoja i unapređivanja. Ona je osnovno sredstvo povezivanja ljudi na ostvarenju zajedničkog cilja“.

Stilovi vođenja mogu biti kao:

- autokratski stil gdje je sva vlast vođenja koncentrirana u rukama jedne osobe,
- demokratski stil koji je karakterističan po tome je da se podređeni uključuju u proces donošenja odluka i
- Laissez-Faire stil koji se odnosi na vođenje sa minimalnim uplitanjem rukovoditelja u rad podređenih, koji imaju odriježene ruke i slobodu odlučivanja.

6. OSPOSOBLJAVANJA I USAVRŠAVANJE MENADŽMENTA

Menadžment u odgojno-obrazovnim ustanovama obavlja poslove poslovnog i stručnog voditelja ustanove. Iz opisa djelokruga poslova koje obavljaju i uvjeta koje trebaju ispunjavati, osobe koje obavljaju dužnost direktora (kao menadžera) trebaju posjedovati znanja i vještine stečene formalnim obrazovanjem iz programa koji se ostvaruju u ustanovama. Pored toga oni trebaju znati odlike kvalitetnog upravljanja, rukovođenja, organiziranja, suradnje, kreativnosti, komunikativnosti i dr.. Visokoškolske ustanove, u pravilu, do sada direktorima nisu osiguravale stjecanje znanja i vještina za kompleksne poslove upravljanja

i rukovođenja.

Bosna i Hercegovina, kao i Hercegovačko - neretvanska županija, nije ranije, a ni sada posvećivala pozornost osposobljavanju i usavršavanju rukovodnog osoblja. Mjerodavna tijela nisu ispunila ni obvezu usavršavanja ravnatelja odgojno obrazovnih ustanova čiju su djelatnost ustavima i zakonima proglasili od posebnog društvenog interesa. U izglednoj budućnosti tu mogućnost ni ne planiraju. Prema zakonima o predškolskom odgoju, osnovnoj i srednjoj školi, učitelji, nastavnici i stručni suradnici, što uključuje i direktore, imaju pravo i obvezu stalnog stručnog pedagoškog usavršavanja. Programe i organizaciju stalnih oblika usavršavanja i osposobljavanja uređuju posebnim propisima ministarstva mjerodavnih za obrazovanje, ali već više od dvije decenije to se ne ostvaruje sistemski nego slučajno i bez potrebnih sadržaja. Direktori nemaju potrebno stručno usavršavanje i osposobljavanje nego su ostavljeni jedino individualnom rješenju. Isto tako, nema ni utvrđivanja vrijednosnih kriterija za poslove organiziranja i rukovođenja u odgojno-obrazovnim ustanovama pri izboru i imenovanju direktora.

6.1. Programi osposobljavanja menadžmenta

Uglavnom u Bosni i Hercegovini menadžeri (ravnatelji, direktori, dekani, rektori) postavljaju se na tako odgovorna mjesta a nisu ni jednog dana bili prethodno uključeni u poslove menadžmenta. Postavlja se logično pitanje kako taj posao mogu obavljati uspješno? Isto tako postavlja se i pitanje kako mogu provoditi i zakonitost, a istu ne poznaju. Zabrinjavajuća je nezainteresiranost obrazovnih vlasti i cjelokupne društvene zajednice za obrazovanje i usavršavanje menadžmenta u obrazovanju. Postoji samo deklarativni pristup. Interesantno je navesti postojanje većeg broja menadžera bez ikakvog iskustva. Menadžment obavlja zadaće za koje nije osposobljen u formalnim oblicima obrazovanja, a neformalni oblici obrazovanja nisu koncipirani. Općenito treba

imati stav o menadžmentu koji treba imati potrebite kompetencije i izvrsno znanje jezika izvođenja programa. Također treba imati izuzetne komunikacijske sposobnosti, znanje stranog jezika za provođenja mobilnosti na međunarodnoj razini, razmjenu iskustava i usvajanju novih spoznaja. Posebno treba naglasiti poznavanje komunikacijsko informacijskih tehnologija u funkciji brzih promjena i prilagodbi novim zahtjevima u sustavu odgoja i obrazovanja. Rješenja uspješnog osposobljavanja menadžmenta moguća su kroz: - osposobljavanje menadžmenta certificiranjem, - osposobljavanje polaganjem ispita, i - studij menadžmenta. Pri osposobljavanju menadžmenta certificiranjem potrebne su: - ocjene uspješnosti na radnom mjestu, - individualno usavršavanje, - uspješno sudjelovanje u programima stručnog usavršavanja na temelju čega se dobivaju certifikati i dr.. Osposobljavanje polaganjem ispita i dobivanje licence moguće je provesti: - na temelju ocjena ravnatelja i drugih osoba u menadžmentu u prethodnom i tekućem mandatu od strane mjerodavnih institucija, - ocjenjivanjem programa potrebnih kompetencija, - ocjenjivanjem i napredovanjem u radu i - ocjenama dobivenim savladavanjem programa stručnog usavršavanja. Osposobljavanje menadžmenta na diplomskom i preddiplomskom studiju, na dvopredmetnim studijama, je izuzetna potreba gdje treba savladati, pored osposobljavanja za temeljni poziv informacijsko komunikacijske tehnologije, strani jezik, školsko zakonodavstvo, menadžment, uredsko poslovanje i dr..

ZAKLJUČAK

Obrazovni menadžment relativno je mlada disciplina upravljanja neprofitnim organizacijama.

Ujedno, riječ je o interdisciplinarnom fenomenu jer obuhvaća odgojno-obrazovne odrednice, psihološko-sociološke karakteristike, kao i menadžersko-

marketinška obilježja.

Europski gospodarstvenici ističu da su industrijske korporacije zainteresirane za odgoj i obrazovanje i osposobljavanje kao strateško ulaganje, što je bitno za njihov budući prosperitet. Oni izražavaju žaljenje što vlade još uvijek nisu vidjele obrazovanje kao važno unutarnje pitanje, te zbog čega industrija ima mali utjecaj na odgojno-obrazovni proces. Oni zahtijevaju jaču vezu između odgojno-obrazovnih institucija i industrije, posebice kroz razvoj obrazovanja na daljinu i obuke, kao i provedbu obrazovanja uporabom računalne opreme. Bosna i Hercegovina ima sisteme odgoja i obrazovanja u dobroj mjeri neefikasne i neusklađene. Postoji mnoštvo zakona i drugih propisa podložnih dnevno političkim utjecajima. Menadžmentu u obrazovanju nije dana potrebna pozornost i skoro je to pitanje neprepoznatljivo. Propisima treba regulirati kompetencije menadžmenta i usuglasiti zakonodavne okvire na svim razinama odgoja i obrazovanja.

Postoje brojni dokazi da menadžment i vodstvo bitno utječu na vrsnoću odgojno-obrazovnog procesa i njegove rezultate, odnosno na rad učitelja i postignuća učenika (Hallinger i Heck, 1997.; Leithwood, 1994.; Leithwood i Jantzi, 1999.). Iz toga slijedi logičan zahtjev za intenzivnom profesionalizacijom rukovoditelja. Ona je za ravnatelje ostvariva osposobljavanjem prije preuzimanja rukovodnih funkcija. Situacija u području menadžmenta i vodstva u obrazovanju u nas je dvojaka. Istražujemo, analiziramo, projektiramo i pripremamo pretpostavke za razvoj, ali se implementacija ostvaruje tempom koji nam povećava zaostatak za europskim državama, pa i onima iz našeg neposrednog okruženja.

LITERATURA

- [1] Adair, J. (1983.), *Effective Leadership*, Pan, London
- [2] Anderson, W., E. i Mittal, V. (2000.), *Strengthening the satisfactionprofit chain*, *Journal of Service research*, Vol. 3. No. 2., str. 107.-120.
- [3] Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, *Golden marketing*, Zagreb
- [4] Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P. i Pološki-Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment*, *Školska knjiga*, Zagreb
- [5] Balmer, J.M. T. (2001.), *The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management*, *Journal of General Management*,
- [6] Balmer, J. M. T. i Gray, E. R. (2003.), *Corporate brands: what are they? What of them?*, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7-8, str. 972.-997.
- [7] Bennet, N. i Crawford, M. i Cartwright, M. (2003.), *Effective educational leadership*, Sage, London
- [8] Buch, T. (2003.), *Theories of Educational Leadership and Management*, Sage, London
- [9] Bush, T. i Glover, D. (2003.), *School Leadership: Concept and Evidence*, Nottingham, NCSL
- [10] Caldwell, B. J. (2005.), *School-based Management*, *Education Policy Series*, International Institute for Educational Planning and the International Academy of Education, Paris & Brussels

CYBER KRIMINAL I POSLOVANJE

CYBER CRIME AND BUSINESS

Džemal Kulašin*

SAŽETAK

Svjedočimo sve učestalijim i raznovrsnijim manifestacijama cyber kriminala koji svojim razmjerama ugrožava ne samo velike kompanije već i mala i srednja preduzeća uzrokujući ozbiljne zastoje u kontinuitetu poslovanja. Npr. prošle godine je čak 80% evropskih kompanija bilo izloženo barem jednom cyber udaru, gdje su apsolutno dominirali sofisticirani ransomware napadi kojih se na dnevnom nivou bilježilo čak i do 4000.

Cyber kriminal se, stoga, danas svrstava u vodeće korporacijske rizike, jer producira respektabilne finansijske troškove koji se na svjetskom nivou izražavaju u cca 500 milijardi dolara godišnje, prijeteci eksponencijalnim troškovnim rastom. No, znakovito je da se i pored svih objektivnih pokazatelja u velikom broju poslovnih sistema ne poklanja dovoljno pažnje zaštiti informacionih sistema, te se mjere često svode na interventno djelovanje u cilju uspostavljanja kontinuiteta poslovanja. Posebnu ranjivost sistema, čak i brendiranim svjetskim kompanijama pokazali su upravo ransomware napadi, koji su jasno detektirali najslabiju kariku u zaštiti. Stoga je fokus ovog rada potenciranje te najslabije karike uz naglašavanje nekoliko mjera kako bi se prevenirali cyber napadi kojih će biti sve i više, samo u različitim manifestnim oblicima.

Ključne riječi: Cyber kriminal, poslovanje, ransomware, phishing, ISO 27001

SUMMARY

We are witnesses of increasingly frequent and varied manifestations of cyber crime which in its scale threatens not only large enterprises, but also small and medium enterprises causing serious deadlocks in business continuity. For example, in the last year about 80% of European enterprises were exposed to at least one cyber stroke, where sophisticated ransomware attacks were absolutely dominant, counting up to 4000 daily strikes.

Cyber crime is, therefore, nowadays classified into leading corporate risks, since it produces respectable financial expenses, which amount to, world-wide, cca 500 billion dollars annually, and are threatening with exponential growth in cost. However, it is significant that, regardless of all objective indicators in large number of business systems, there is not enough attention given to the protection of information systems, and those measures often bring down to intervention actions with the purpose of establishing continuity of business.

Particular system vulnerability, even in branded world enterprises, was demonstrated precisely through ransomware attacks, which clearly detected the weakest link in the protection. Therefore the focus of this paper is exponentiation of this weakest link along with pointing out several measures in order to prevent cyber attacks which will continue to grow in number, only changing their manifest form.

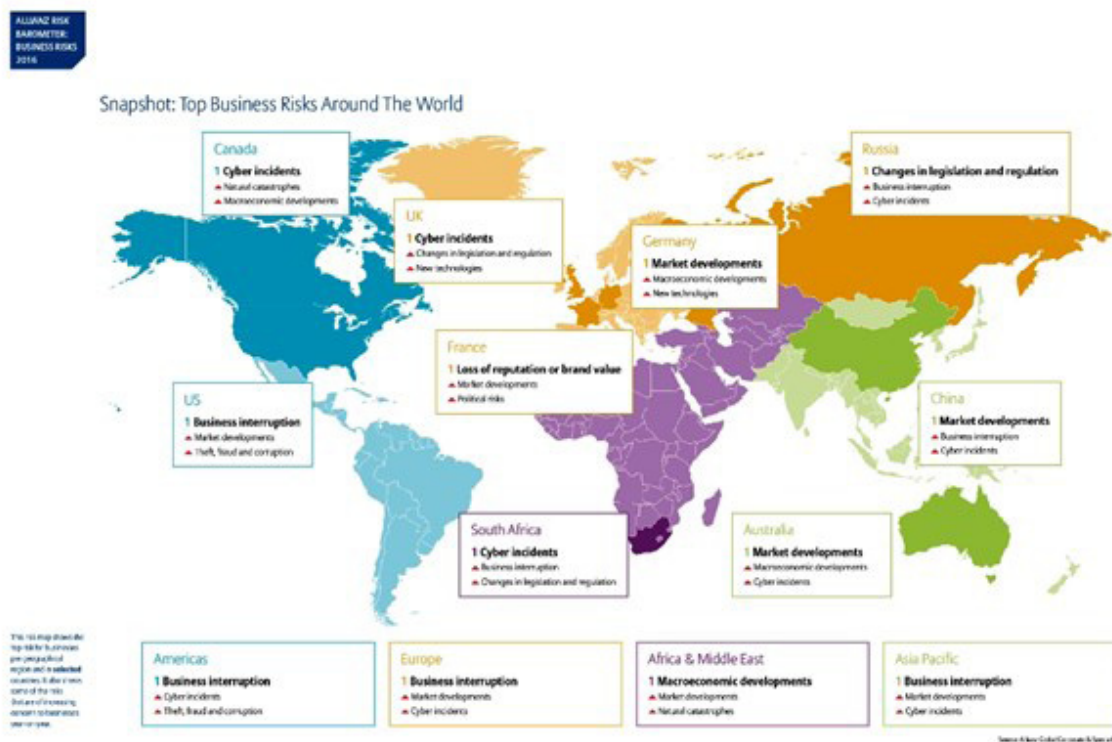
Keywords: Cyber crime, business, ransomware, phishing, ISO 27001

* - Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Kiseljak

UVOD

Općenito, uslijed sve bržeg integriranja informatičke i telekomunikacijske tehnologije, pojam računarski kriminalitet postaje preuzak te se u stručnoj literaturi i svakodnevnoj praksi računarski kriminalitet zamjenjuje širim pojmom cyber kriminal (eng. cyber crime). Pojam cyber kriminal obuhvata sva krivična djela počinjena unutar cyber prostora uz pomoć ili na samoj informacionoj i telekomunikacijskoj tehnologiji, koja čini njegovu infrastrukturu. Jednostavnije, cyber kriminal¹ obuhvata skup krivičnih djela koja podrazumijevaju upotrebu Interneta, računara ili drugih elektronskih uređaja [1]. Dakle, slično računarskom kriminalu, i cyber kriminal predstavlja oblik kriminalnog ponašanja kod kojeg se korištenje računarske tehnologije i informacionih sistema ispoljava kao način izvršenja krivičnog djela, i gdje se računar ili računarska mreža upotrebljavaju kao sredstvo ili cilj izvršenja.

Kako je savremeno poslovanje obilježeno intenzivnim integriranjem informatičke i telekomunikacijske tehnologije, potpuno je jasno da su upravo kompanije postale poželjnom metom cyber kriminalaca. Tako se i potencijalni rizici sa kojima se suočavaju kompanije značajno mijenjaju i kompanije su sve manje zabrinute zbog učinka tzv. tradicionalnih rizika (prirodne katastrofe, konkurencija itd.) ali raste njihova zabrinutost u pogledu učinka tzv. netradicionalnih problematičnih događaja, posebno cyber incidenata [2,3]. Štaviše, u posljednje vrijeme čak se determinira i novi model cyber kriminala pod imenom CaaS (eng. Cybercrime-as-a-Service, odnosno Cyber-kriminal-kao-usluga), po uzoru na modele Cloud tehnologije, kao što su SaaS (eng. Software-as-a-Service, Softver kao usluga) i PaaS (eng. Platform as-a-Service, Platforma kao usluga), čime se ova vrsta kriminala komercijalizira te cyber kriminalci mogu ovakve vrste "usluga" naprosto i kupovati [4].



2

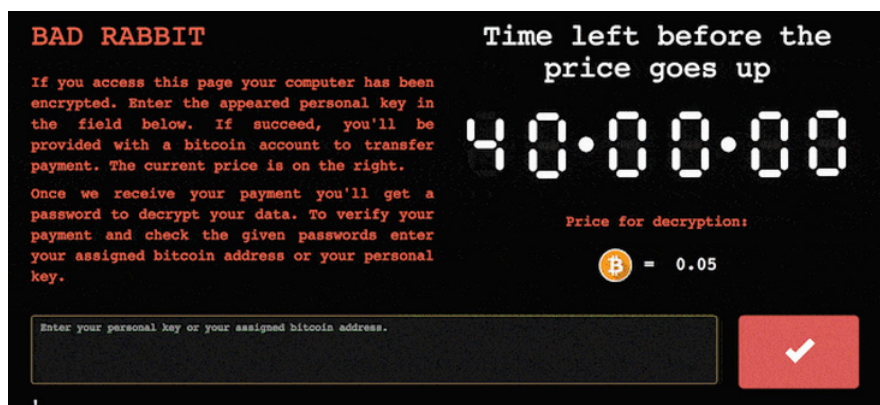
Slika 1: Rangiranje rizika za poslovanje u svijetu [2]

1 Nekad se označava i kao visokotehnološki kriminal ili e-kriminal

Bez dileme, otvoren je široki front: kompanije - cyber kriminal(c) gdje kompanije bilježe veoma značajne finansijske gubitke, kako direktno zbog zastoja u poslovanju i troškova povratka podataka, tako i indirektno zbog negativnog utjecaja na imidž. Stoga, nije iznenađenje da su, prema istraživanjima², kompanije sve zabrinutije zbog rastuće sofisticiranosti cyber napada, njihove učestalosti i težine, ali je doista iznenađujuće kako se ova cyber “zabrinutost” kompanija ne implementira u praksi! Naime, gotovo polovina svih anketiranih kompanija (44%) nema nikakvu konkretnu strategiju u borbi protiv cyber kriminala, dok 48% kompanija uopće ne educira zaposlenike temama vezanim za cyber sigurnost. Još je drastičniji podatak da čak više od polovine kompanija (54%) nema nikakav sigurnosni protokol koji treba slijediti u slučaju da dođe do cyber napada [3]. Nasuprot toga, cyber napadi su iz godine u godinu sve učestaliji, te je, npr. prošle godine čak 80% evropskih kompanija bilo izloženo barem jednom cyber udaru, gdje su apsolutno dominirali ransomware napadi kojih se na dnevnom nivou bilježilo čak i do 4000 (“WannaCry”, “Bad Rabbit” i sl.); pogotovo je ransomware, kao danas najprominentniji oblik cyber kriminala (iznova) pokazao da je ljudski faktor općenito najslabija karika u korporativnoj informacijskoj zaštiti.

2. RANSOMWARE NAPADI

Šta je, u stvari, ransomware? Ransomware je vrsta zlonamjernog softvera (eng. malware) koji u većoj ili manjoj mjeri ograničava pristup zaraženom računar (tzv. locker ransomware), ili kriptira osjetljive podatke zaraženog računara (tzv. crypto ransomware), pri čemu je zajedničko da zahtjevaju plaćanje otkupnine³, obično u bitcoinima, kako bi se ograničenje “uklonilo”. Iako još uvijek široj javnosti ransomware zvuči kao novina na polju cyber kriminala, to ipak nije tačno, jer se prvi slučaj ransomware-a bilježi još 1989. godine. Bio je to “AIDS trojan” koji je na zaraženim računarima ispisivao do tada netipičnu poruku da žrtva u tačno određenom vremenskom roku treba platiti 189 dolara otkupnine na poštanski pretnac korporacije PC Cyborg u Panami, kako bi se trojanca riješili. Doduše, prve verzije ransomware-a nisu bile posebno uspješne jer se algoritam za dešifriranje, zbog tadašnjih slabih ključeva, vrlo brzo uspijevao razviti [5]. No, za razliku od početaka, današnji tipični ransomware programi su izuzetno opasni, jer jakim ključevima šifriraju osjetljive podatke, kao što su poslovni dokumenti, video snimci, fotografije i sl. Pritom, nastoje i da blokiraju procese antivirusnih i antispyware programa, uz istovremeno sakrivanje vlastitih procesa na napadnutom računar bez aktivne opcije za deinstalaciju [6].



Slika 1: Poruka na računaru nakon infekcije ransomware-om Bad Rabbit [7]

² Kao ilustracija, u radu se navode rezultati istraživanja provedenom 2016. godine u 122 zemlje, na uzorku od 9500 ispitanika visoko pozicioniranim u tehnološkom sektoru različitih kompanija

³ U korijenu riječi ransomware je otkupnina; eng. ransom - otkupnina, wares - roba

Zanimljivo je da su poslovni sistemi, odnosno kompanije različitog obima, među prvim i glavnim ciljevima napadača ransomware-om. Razlog je što su njihovim sistemima baze podataka i servisi koji sadrže vrijedne informacije važne za poslovanje, a ujedno su takvi sistemi često slabo zaštićeni!? Kako je nemogućnost pružanja usluga za mnoge kompanije direktan gubitak prihoda i ugleda, u slučaju uspješnog napada često se odlučuju na plaćanje otkupnine kako bi što prije uspostavile kontinuitet poslovanja [5]. Tako je početkom ove godine ransomware "WannaCry" uzdrmao cijeli svijet (napad zabilježen u čak 150 zemalja!), kada je jakim zaključavanjem računarskih sistema napravio ozbiljne zastoje i u svjetski poznatim kompanijama poput: Renault-a, najvećeg francuskog proizvađača automobila, Telefonica-a, najveće španske telekomunikacijske kompanije, Deutsche Bahn-a, čuvene njemačke željezničke kompanije, američkog Fedex-a, itd.; "WannaCry" je čak zaključao i 70.000 računara u britanskim bolnicama, zbog čega je Britanski nacionalni zdravstveni sistem bio prisiljen da privremeno zatvori vrata brojnih odjela i hitne pomoći [8]. Ipak, iako se može činiti da su cyber kriminalu najviše na udaru velike kompanije, indikativno je da su glavna meta cyber napadačima ipak mala i srednja preduzeća sa 30-50 zaposlenih koja napadačima, uz male rizike donose visoke zarade, jer je nivo cyber zaštite u takvim poslovnim sistemima uglavnom na prilično niskom stepenu [9].

Jedno od važnijih pitanja je - kako se širi ransomware, i kako se računar njime zarazi? Ransomware se veoma često širi kao tzv. trojan, odnosno kao vrsta prikrivenog malware-a, gdje im dodatni impuls daju i sigurnosni propusti koji su relativno česti u pojedinim programskim paketima instaliranih na većini računara (Internet Explorer, Firefox, Adobe Acrobat Reader, Flash itd.); famozni "Wannacry" napadao je (nežurirane) računare na kojima nije bilo sigurnosne zakrpe MS17-010, namijenjene za operativne sisteme Windows XP(?!).

Svi ovi sigurnosni propusti aktivno se iskorištavaju od strane tvoraca zlonamjernih kodova kako bi automatski zarazili računar žrtve. Takvi napadi poznati su i kao drive by download, jer korisnik nije svjestan da uz sadržaj koji preuzima sa Interneta na svoj računar preuzima i zlonamjerni sadržaj; to je upravo slučaj sa kriptovirusom "Bad Rabbit", koji je išao kao "regularna" instalacija Adobe Flash-a [6]. Uz to, treba naglasiti da pojedine vrste ransomware-a imaju i osobine crva (eng. worms), te se šire kompromitiranom mrežom zbog čega je dovoljno da samo jedan računar bude inficiran, i da cijela mreža bude dovedena u opasnost. Ipak, gotovo 90% inicijalizacije napada ransomware-om dolazi putem e-mail poruka, jer djelatnici neadekvatno reaguju na tzv. phishing [10].

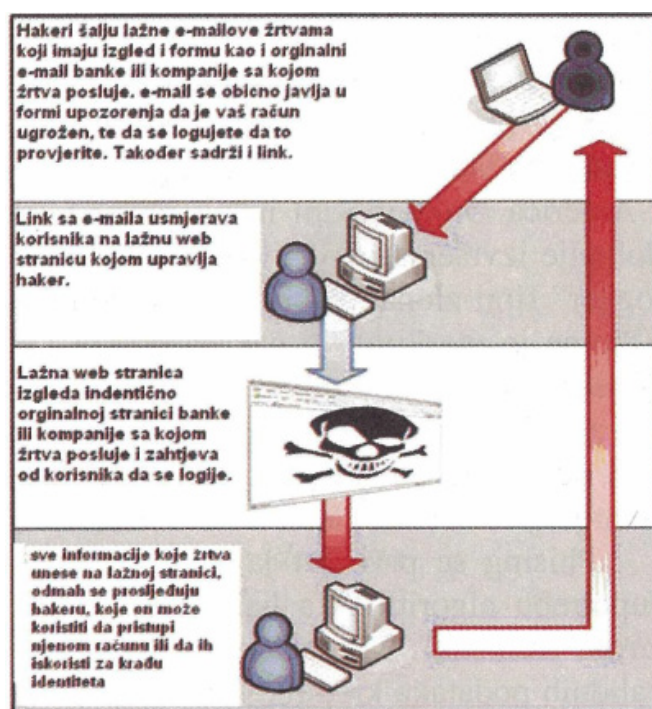
2.1. Ransomware širenje putem phishing-a

Šta je, u stvari, phishing? U najkraćem, phishing predstavlja oblik savremenog cyber varanja, odnosno predstavlja kriminalnu radnju gdje cyber prevarant (eng. cybercrook) šalje e-mail s ciljem da prevarom dođe, npr. u posjed osjetljivih podataka korisnika kao što su brojevi kreditnih kartica, PIN-ovi, pristupni podaci bankama, matični brojevi i sl. Svi ovi podaci korisnika predstavljaju njegov digitalni identitet i ako napadač uspije u namjeri da ih preuzme, može ih zloupotrijebiti na različite načine i time steći značajnu finansijsku dobit, što najčešće i jeste krajnji cilj. Prvi konkretan napad ovom tehnikom zabilježen je u SAD-u 2001. godine, da bi već od 2004. godine phishing postao prepoznatljiv kao dio privrednog kriminala. Posljedice ovih napada u toj prelomnoj godini bile su dramatične, jer je preko 1,2 miliona korisnika u Americi bilo izvjesnim oblikom žrtve, uz evidentirane štete od 929 miliona dolara [11].

Iz konteksta ove kriminalne radnje očito je da se odnosi na "pecanje" on-line korisnika elektronskim mamcem, te je stoga i nastala karakteristična terminološka odrednica phishing kao sinonim riječi fishing (eng. pecanje). Iz terminološke odrednice pecanje

otkriva se i ciljanje hakera na nedostatke svijesti ali i spoznaje korisnika o načinima i tehnikama očuvanja informacijske sigurnosti. Zbog toga se ova vrsta cyber kriminala svrstava u tzv. socijalni inženjering, jer se koristi metodama zasnovanim na afektivnim segmentima pojedinca gdje se

korist napadaču producira na "slabostima" žrtve u smislu lakovjernosti, ishitrenosti ali i neznanja. Sam način "preuzimanja" povjerljivih podataka dirigiran je tipom e-mail poruke koja se generira, gdje razlikujemo dva tipična slučaja, a) lažna e-mail poruka i b) klonirani e-mail.



Slika 3.1: Tok phishing napada [12]

Lažni e-mail nosi provokativni sadržaj za primatelja (npr. bankarski nalog je pred blokiranjem, i sl.), kako bi se korisnik naveo na ishitrenu reakciju, gdje se često kao prilog (eng. attachment) nalazi key-logger kao spyware za praćenje rada tipkovnice žrtve, a sve češće i neki od kriptovirusa iz skupine ransomware-a. Za razliku od ove vrste phishing napada, klonirani e-mail zloupotrebljava brend kompanije (poput eBay, Amazon, PayPal, VISA, America online i sl.) kako bi se korisnik naveo da utipka (i time "pokloni") svoje podatke na sajtu kojeg uobičajeno koristi za novčane transakcije. Ovaj tip Internet prevare predstavlja napredniji vid phishing-a označen kao pharming, što se u ovom kontekstu prevodi kao "uzgajanje žrtve" i "presretanje". Pharming napad je sofisticiraniji, i zahtijeva znatno viši nivo znanja napadača i računarske opreme.

Koristi se koncept prevare gdje korisnika "na putu" do web sajta čiji URL utipkava čeka kompromitirani, klonirani web sajt na kojeg korisnik, sa punim povjerenjem, unosi svoje osjetljive podatke [12].

3. SISTEMSKI PRISTUP PROBLEMU CYBER KRIMINALA

Samo iz ove kratke analize ransomware napada može se uočiti koliko je potrebna stalna edukacija u vezi problematike cyber kriminala kako bi se razvijala (i mijenjala) svijest djelatnika o opasnostima iz cyber prostora. Jer, za uspješno provođenje korporativne informacijske sigurnosti potrebno je osigurati ljudski potencijal sa potrebnom razinom znanja i kompetencijama kako bi se učinkovito vladalo tehnikama i odgovorilo na sve brojnije i opasnije izvore

ugrožavanja [13]. U prilog ovome je i često zanemarena činjenica da informacijska sigurnost ne počiva na tehnologiji i programima već prvenstveno na ljudima, njihovom znanju i kompetencijama, te su glavni ključ (i) korporativne informacijske sigurnosti ipak - ljudi [9]. No, edukacija koja vodi znanju i kompetencijama ljudskih potencijala treba biti podrazumijevani segment savremenog sistemskog pristupa očuvanja informacijske sigurnosti.

3.1. (Pod)sistem informacijske sigurnosti

Sistemske pristup informacijskoj sigurnosti danas postaje nužan jer su potencijalne i stvarne prijetnje informacijama kao najvrijednijoj imovini poslovnih sistema, u uvjetima globaliziranog i komunikacijski potpuno povezanog poslovanja, postale tako velike da predstavljaju prioritetni poslovni rizik. U ovom kontekstu, može se govoriti i o fazama vezanim za pojam sigurnost, gdje je došlo do prerastanja tzv. IT sigurnosti u Informacijsku sigurnost i njenog daljnjeg razvoja kroz primjene standarda u ovom području. Tako je nastao i termin informacijska imovina i disciplina upravljanje informacijskom sigurnošću, za čiju odgovornost je postala nadležna uprava poslovnog sistema, a čiji reprezentant su ISO/IEC 2700x standardi. Neka obilježja ove faze su: politike informacijske sigurnosti, sigurnosne procedure, organizacija za sigurnost, CISO⁴, audit sigurnosti, certifikacija sustava sigurnosti, i sl. Konačno, dolazi se i do aktuelne faze odnosa prema informacijskoj sigurnosti, odnosno pojava i primjena koncepta korporativne informacijske sigurnosti (eng. Information Security Governance) [14]. Dakle, novi, (pro) aktivni pristup u kompanijama prema cyber kriminalu podrazumijeva uspostavljanje sigurnosne strategije uz definiranje jasne i provodljive sigurnosne politike, podržane od strane najvišeg menadžmenta, te njeno operacionaliziranje kroz (pod)

4 CISO - akronim od: Chief Information Security Officer - Voditelj sigurnosti informacijskog sistema

sistem informacijske sigurnosti tzv. ISMS (Information Security Management System).

3.1.1. Standard ISO 27001

Podloga za uspostavljanje sistema informacijske sigurnosti danas je mahom standard objavljen od strane Međunarodne Organizacije za Standardizaciju (ISO) - ISO 27001, koji može biti implementiran u bilo kojem tipu organizacije, profitnoj ili neprofitnoj, privatnoj ili državnoj, maloj ili velikoj. Napisan od strane istaknutih svjetskih stručnjaka na polju informacijske sigurnosti, standard striktno propisuje metodologiju za primjenu sistema upravljanja informacijskom sigurnošću u organizaciji. Pomaže i omogućava da se uspostavi dosljednost zaštite u čitavom preduzeću, sadržavajući potrebne sigurnosne provjere⁵ koje se odnose na implementaciju određene tehnologije, hardvera ili softvera; npr. standard za lozinku može da postavi pravila o njenoj kompleksnosti, redovitost u provođenju sigurnosnih kopija (eng. backup), kao spasonosnog rješenja u slučaju uspješnog cyber incidenta, itd. [15].

Struktura standarda ISO/IEC 27001 je sveobuhvatna, tako da obuhvata ključne segmente informacijske sigurnosti: (1) administrativni aspekt, gdje se definiraju jasna uputstva, politike i procedure za generiranje informacija, njihovu distribuciju, čuvanje (skladištenje) i sl., (2) fizički aspekt, gdje se utvrđuje fizička kontrola pristupa, evidencija zaposlenih, video nadzor, zaštita radnih prostorija i sl. i (3) informatički aspekt, gdje se analiziraju se i definiraju performanse IT opreme, prava pristupa, kriptovanja, lozinke, protokoli, politike sa aspekta pojave rizika po sigurnost podataka i informacija.

Benetife standarda ISO/IEC 27001 možemo promatrati dvojako, iz pragmatičnog i marketinškog ugla. Gledano iz marketinškog ugla, kompanijama je omogućeno dobijanje certifikata, što znači da neovisno certifikacijsko tijelo daje potvrdu kompaniji da je implementirala informacijsku

5 Krucijalni dio dio standarda, tzv. Aneks A

sigurnost sukladno ISO 27001. No, puno je važniji pragmatični pogled, jer se broj cyber incidenata u certificiranim kompanijama drastično smanjuje te općenito raste povjerenje kako djelatnika tako i klijenata u pogledu cyber sigurnosti kao dijela opće korporativne informacijske sigurnosti [16].

ZAKLJUČAK

Cyber kriminal se svrstava u prve dugoročne rizike za poslovanje u sljedećih deset godina, jer uzrokuje direktne i indirektne štete koje se izražavaju u stotinama milijardi dolara. Njegov intenzitet i pojavnici oblici dosegli su nivo da praktično i nema kompanije koja nije (bila) napadnuta, ili da određeni cyber napad traje, ali zbog (neočekivanog) izostanka odgovarajućih mehanizama monitoringa i zaštite, sigurnosni incident uopće se i ne registrira. Zbog toga je razumljivo što se o ovoj problematici intenzivno raspravlja na različitim nivoima, u cilju iznalaženja najboljih rješenja u cilju ublažavanja⁶ ovog prijetjećeg korporativnog rizika.

U ovom radu ciljano su analizirane manifestacije ransomware-a, kao najprominentnijeg i najštetnijeg oblika cyber kriminala⁷, kako bi se "ukazalo" na slabu kariku korporativne informacijske sigurnosti. Pored ostalog, pokazano je da ransomware-i očito spadaju u kategoriju tzv. socijalnog inženjeringa, i u manjoj mjeri su tehnički sofisticirani te usmjereni na iskorištavanje ljudskih slabosti gdje kriminalci računaju na neracionalno razmišljanje žrtve zbog vremenskog ograničenja za plaćanje otkupnine.

Dakle, iz izloženih karakteristika ransomware napada može se zaključiti da je dominantni razlog "uspješnosti" cyber kriminala(ca) upravo - ljudski faktor. Sa jedne strane, radi o neprovođenju sigurnosnih mjera od strane djelatnika, pogotovo kada se radi o korištenju

različitih servisa Interneta (npr. otvaranje sumnjivih e-mail poruka, preuzimanje priloga e-mail poruka od nepoznatih pošiljaoca, preuzimanje nekomercijalnog software-a sa nesigurnih web lokacija i sl.) dok je, sa druge strane, evidentno i izostajanje korporativne informacijske strategije uz različite negativne implikacije koje iz toga proizilaze (npr. neažuriranje aplikativnog i sistemskog software-a, nedosljednost u provođenju backup-a i sl.). Stoga, proizilazi i konačni zaključak rada formuliran kao nužnost kontinuiranog provođenja sigurnosne edukacije djelatnika u okviru sistemskog pristupa problematici cyber kriminala, odnosno očuvanju korporativne informacijske sigurnosti u općem smislu.

LITERATURA

- [1] Begović, S., 2016, Kako se boriti protiv visokotehnološkog kriminala, Razvoj elektronskog poslovanja, Beograd, dostupno na: <https://europa.rs/images/publikacije/Kako-se-boriti-protiv-visokotehnoloskog-kriminala.pdf>
- [2] ALLIANZ Zagreb d.d. za osiguranje, 2016, Allianzov barometar rizika za 2016, dostupno na <https://www.allianz.hr/privatni-korisnici/press/objave-za-medije/allianzov-barometar-rizika-za-2016-godinu/>
- [3] Deželić, V., 2017, Velike tvrtke, organizacije i institucije neuspjevaju se pripremiti za cybernapade, dostupno na: <http://www.ictbusiness.info/internet/velike-tvrtke-organizacije-i-institucije-ne-uspjevaju-se-pripremiti-za-cyber-napade>
- [4] Robinson, M., 2016, Cybercrime-as-a-Service poses a growing challenge, Security Intelligence, dostupno na: <https://securityintelligence.com/cybercrime-as-a-service-poses-a-growing-challenge/> [pristup: 27.11.2017]
- [5] CARNET, 2017, Ransomware - plati za svoje podatke, dostupno na: http://www.cert.hr/sites/default/files/NCERT-PUBDOC-2017-2-346_0.pdf

⁶ Eliminiranje ove vrste rizika je gotovo nemoguće, i realno je govoriti samo o njegovom ublažavanju do prihvatljivog nivoa

⁷ Samo u dvije posljednje godine, štete kompanijama od ransomware porasle su za čak 15 puta!

- [6] Doevan, J., 2016, Šta je ransomware i kako ukloniti takav program, dostupno na: <http://virusi.hr/ransomware-programi/>
- [7] Kessem L., 2017, Bad Rabbit ransomware attacks highlight risk of propagating malware outbreaks, Security Intelligence, dostupno na: <https://securityintelligence.com/bad-rabbit-ransomware-attacks-highlight-risk-of-propagating-malware-outbreaks/>
- [8] Span, 2017, Prijeti li ransomware wannacry i vama, dostupno na: <https://span.eu/2017/05/prijeti-li-ransomware-wannacry-i-vama/> [pristup: 03.11.2017]
- [9] Đekić, M.,D., 2015, Kako sačuvati kontinuitet poslovanja uprskoj cyber incidentima, Tehnika - Menadžment, No. 65, Vol. 2, pp. 346-349.
- [10] Economist Intelligence Unit, 2017, Combating fraud in the digital economy, dostupno na: <http://rethinkpayments.economist.com/uk/combating-fraud-in-the-digital-economy>
- [11] Baća, M., Čosić, J., 2014, Prevencija računalnog kriminaliteta, Časopis "Policija i sigurnost" Zagreb, Broj 1, p. 146-158
- [12] Hanić, H., Sućeska, M., 2008, Kompjuterski kriminal - pojavni oblici i preventiva, Fakultet kriminalističkih nauka, Sarajevo
- [13] Visoka škola za sigurnost & Centar za poslovnu sigurnost, 2016, Korporativna informacijska sigurnost, Savjetovanje, 04.10.2016 Zagreb, dostupno na: <http://ustanova-ctz.hr/savjetovanje-korporativna-informacijska-sigurnost/>
- [14] Krakar, Z. i dr., 2014, Korporativna informacijska sigurnost, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Zagreb.
- [15] Samardžić, J., 2015, Informaciona bezbednost - Pretnje za koje se moramo pripremiti, dostupno na: http://www.coming.co.rs/business_it/business_it_4
- [16] Adelsberger, Z., 2015, Implementacija ISMS prema ISO /IEC 27001/2013, ICT Security Kladovo, 14.-16.maj 2015, dostupno na: <http://www.slideshare.net/dejanjeremich/adelsberger-zdenko-implementacija-iso27001-2013>

OBRAZOVANJE O PREDUZETNIŠTVU – CILJVI I IZAZOVI

EDUCATION ON ENTREPRENEURSHIP - OBJECTIVES AND CHALLENGES

Halil Kalac*

SAŽETAK

U kontekstu sadašnje globalne ekonomske i finansijske krize razvoj preduzetništva se smatra glavnim rješenjem za otvaranje novih radnih mjesta i održiv ekonomski rast. Preduzetništvo je sposobnost osobe da pretvori ideje u akciju. Podrazumijeva kreativnost, inovativnost i preuzimanje rizika, kao i sposobnost planiranja i upravljanja projektima, u cilju postizanja ciljeva. Snažan je pokretač ekonomskog rasta i stvaranja novih radnih mesta, stvara nove kompanije i poslove, otvara nova tržišta i neguje nove vještine i sposobnosti. Preduzetništvo je vještina koja se može naučiti. Ne morate biti rođeni preduzetnik da biste vodili uspješan posao. Možete postati preduzetnik tako što ćete razviti preduzetnički um i vještine. Treba nam više preduzetnika koji kreiraju nove poslove, zato je neophodno podržati ovu vrstu obrazovanja, kako se to radi u skoro svim zemljama EU. Evropska komisija vrši promovisanje obrazovanja o preduzetništvu i ističe njegov značaj na svim nivoima, od osnovne škole do univerziteta. U tom pravcu donijet je „Akcioni plan o preduzetništvu 2020“, od strane Evropskog parlamenta, sa ciljem uspostavljanja preduzetničkog duha, nove osnove za povećanje prevalencije i kvaliteta preduzetništva. Planom je definisano da su obrazovanje o preduzetništvu, jačanje okvirnih uslova za preduzetnike i dinamiziranje kulture preduzetništva kroz njegovanje nove generacije preduzetnika, tri osnovne oblasti za djelovanje u cilju daljeg razvoja. Uključivanje preduzetničkog učenja na sve nivoe i vrste obrazovanja je prvi korak

SUMMARY

u ostvarenju tog cilja. Plan se posebno fokusira na mlade ljude, naglašavajući ključnu ulogu obrazovanja i treninga za stvaranje novih generacija preduzetnika. Obrazovanje o preduzetništvu priprema ljude da budu odgovorni i preduzetni pojedinci. Pomaže mladim ljudima da razvijaju veštine, znanje i stavove neophodne za postizanje ciljeva koje su postavili pred seбом. Potrebno je više mladih preduzetnika koji kreiraju nove proizvode, usluge i poslovne modele. Njihova kreativnost i njihove nove ideje su naša najbolja nada za budućnost. Ovaj rad govori o ključnim pitanjima i izazovima u obrazovanja o preduzetništvu, na univerzitetima kod nas, u kontekstu „Akcionog plana o preduzetništvu 2020“. Univerziteti trebaju postati više preduzetnički. Evropska komisija je u saradnji sa OECD-om već razvila okvir za preduzetnički univerzitet. Okvir je dizajniran da pomogne zainteresovanim univerzitetima da procijene sami svoje sposobnost i poboljšaju ih sa prilagođenim modulima učenja. Univerziteti trebaju integrisati preduzetništvo kao važan dio nastavnog plana i programa. Većina kurseva preduzetništva se još uvijek nudi u okviru poslovnih i ekonomskih studija. Međutim, inovativne i održive poslovne ideje najvjerovatnije će proizaći iz tehničkih, naučnih i kreativnih institucija.

Ključne riječi: obrazovanje, preduzetništvo, ekonomski razvoj, „Akcioni plan o preduzetništvu 2020“

* - Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Kiseljak,
e-mail: halil.kalac25@gmail.com

SUMMARY

In the context of the current global economic and financial crisis, the development of entrepreneurship is considered the main solution for job creation and sustainable economic growth. Entrepreneurship is the ability of a person to convert ideas into action. It involves creativity, innovation and risk taking, as well as the ability to plan and manage projects in order to achieve goals. It is a powerful driver of economic growth and creation of new jobs, creates new companies and jobs, opens up new markets and fosters new skills and abilities. Entrepreneurship is a skill that can be learned. You do not have to be a born entrepreneur to run a successful job. You can become an entrepreneur by developing an entrepreneurial mind and skills. We need more entrepreneurs who create new jobs; therefore it is necessary to support this type of education, as it is done in almost all EU countries. The European Commission promotes entrepreneurship education and emphasizes its importance at all levels, from primary school to university and beyond. In this direction, the European „Entrepreneurship Action Plan 2020“ was adopted by the European Parliament with the aim of establishing an entrepreneurial spirit, a new basis for increasing the prevalence and the quality of entrepreneurship. The plan has defined that education on entrepreneurship, strengthening the framework conditions for entrepreneurs and dynamising the culture of entrepreneurship through fostering a new generation of entrepreneurs, three basic areas for actions for further development. Inclusion of entrepreneurial learning at all levels and types of education is the first step in achieving this goal. The plan specifically focuses on young people, highlighting the key role of education and training to create new generation of entrepreneurs. Entrepreneurship education prepares people to be responsible and entrepreneurial individuals. It helps young people to develop the skills, knowledge and attitudes necessary

to achieve the goals they set before themselves. We need more young entrepreneurs who create new products, services and business models. Their creativity and their new ideas are our best hope for the future. This paper discusses key issues and challenges in education about entrepreneurship, at universities in our country, in the context of the “Entrepreneurship Action Plan 2020”. Universities need to become more entrepreneurial. The European Commission, in cooperation with the OECD, has already developed a framework for an entrepreneurial university. The framework is designed to help universities which are interested to assess their own abilities and improve them with customized learning modules. Universities need to integrate entrepreneurship as an important part of the curriculum. Most entrepreneurship courses are still offered within business and economic studies. However, innovative and sustainable business ideas are likely to come from technical, scientific and creative institutions.

Keywords: education, entrepreneurship, economic development, “Entrepreneurship Action Plan 2020”

UVOD

„Većina onog što čujete o preduzetništvu je pogrešno. Ono nije magično, nije misteriozno i nema nikakve veze sa genima. To je disciplina i kao svaka druga disciplina može da se nauči. Ono što nam je potrebno jeste preduzetničko društvo u kom su inovacija i preduzetništvo normalni, postojani i kontinuirani“ (Piter F. Draker, 2009)¹.

Drugačiji pristup obrazovanju i postepeno napuštanje principa prenošenja predmetno fragmentisanih znanja, zahtijeva kontekst života i rada u 21. vijeku. Razvijanje kompetencija, odnosno osposobljavanje studenata da stečena znanja koriste u

¹ Svjetski ekonomski forum: „Obrazovanje novog talasa preduzetnika“ (Educating the Next Wave of Entrepreneurs) (Švajcarska, januar 2009) str. 10 - 12

složenim uslovima života i rada, postalo je osnovno polazište savremene nastave i učenja. Preduzetništvo je jedan od osnovnih oslonaca za ostvarivanje koncepta celoživotnog učenja. Ono je zajednički imenitelj obrazovnih politika svih razvijenih zemalja svijeta, Evropske unije i zemalja u pretpristupnom procesu.

Razvoj kompetentnih budućih građana, zaposlenih, stručnjaka i preduzetnika, osnovni je cilj savremenih obrazovnih sistema. Od strane kompetentnih ljudi čije su ideje, inovacije i znanje osnovni pokretač razvoja, kreirana je vizija društva zasnovanog na znanju. Napredno društvo temelji se na preduzimljivim ljudima i preduzetničkoj aktivnosti. Na globalnom nivou i u zemljama u razvoju i u zemljama koje su industrijske supersile, prisutna je vizija društva zasnovanog na znanju.

Oblast ljudske kreativnosti i inovativnosti biti će jedan od glavnih stubova kompetitivnih privreda, zbog sve veće automatizacije proizvodnje, nepredvidivosti budućih zanimanja i kretanja u svijetu rada, kao i promjenljivost potreba za uslugama i proizvodima.

Preduzetništvo kao pojam ima široko značenje. U ekonomiji neki autori preduzetništvo smatraju klasičnim menadžerstvom, drugi suštinu preduzetništva vide u sistematskom inoviranju i traganju za promjenama, a treći, opet, vide osobu koja preuzima rizik i investira (Drucker, 1993). Definicije preduzetnika i preduzetništva su brojne. Ne postoji jedinstvena i opšte prihvaćena definicija, ali se svaka u određenoj mjeri odnosi na znanja i vještine vezane za poslovanje, proaktivnost i inovativnost.

Preduzetnik je fizičko lice koje započinje sopstveno poslovanje i upravlja njime, tako je definisala pravna regulativa preduzetnika svuda u svijetu. Mnoge definicije ističu, kao glavnu karakteristiku preduzetnika, sklonost ka promjenama, inovativnost, kreativnost i spremnost na rizik. Naglašava se da, preduzetnik traži promjene, odgovara na njih i koristi mogućnosti, dok je inovacija alat preduzetnika. Efikasan preduzetnik

mogućnosti pretvara u resurse (Drucker, 1964). Pod preduzetništvom se podrazumijeva i sposobnost pojedinca da ideje pretvori u akciju. Takođe, preduzetništvo podrazumeva kreativnost, inovativnost, preuzimanje inicijative i rizika, kao i sposobnost planiranja projekata i upravljanja projektima radi ostvarenja ciljeva². Preduzetništvu je (bez obzira na model ostvarivanja) mjesto u obrazovnom sistemu, ako prihvatimo teze da je preduzetništvo proces u okviru koga se ostvaruje transformacija znanja u praktične rezultate (Shane and Venkataraman, 2000, str. 217-226). Preduzetništvo čini osnovu razvoja intelektualnog kapitala (Zahra and Dess, 2001, str. 8-20). Preduzetnik se ne rađa već stvara (Drucker, 1993). Stoga da bi se na efikasan i efikasan način realizovalo sve naprijed rečeno o preduzetništvu, neophodan je adekvatan sistem obrazovanja koji tretira pitanje preduzetništva na odgovarajući način.³

To je koncept obrazovanja i obuke koji podržava preduzetnički način razmišljanja, i zasniva se na usavršavanju pojedinaca, uključujući osnovne principe efikasnosti u svakodnevnom životu (SEECOL, 2011).

BiH je posljednjih godina prepoznala važnost preduzetništva i na različite načine ga integrisala u strateški i zakonodavni okvir različitih sektora (obrazovanje, ekonomija), i ostvarila određene aktivnosti vezane za preduzetničko učenje⁴.

Ovaj rad ima za cilj da ukaže na postojeće prakse preduzetničkog obrazovanja i pruži preporuke za njegov budućni razvoj.

2 Lucije Eneja Seneka: „Ako čovek ne zna ka kojoj luci ploi, za njega nema povoljnog vjetrova.“

3 COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS, ENTREPRENEURSHIP 2020 ACTION PLAN, EUROPEAN COMMISSION, COM(2012), Brussels, 9.1.2013, p.p.5 – 8.

4 Geri Šeniger: „Preduzetništvo može da osnaži obične ljude da urade izvanredne stvari.“

1. REFORMA OBRAZOVANJA OBUHVATILA JE I VISOKO OBRAZOVANJE

Održiva konkurentnost u globalnoj ekonomiji sve više zavisi od tehnoloških i inovativnih sposobnosti, kao što su sposobnost da se primijeni nova tehnologija, razvije novi proizvod, uspešno pristupi novom tržištu, da se prihvati dobra praksa u menadžmentu i razviju vještine kod svih radno sposobnih ljudi (Jones-Evans i saradnici, 1999). U svemu tome univerzitet može dati značajan doprinos, povezujući industriju i obrazovno-istraživačke institucije i generišući protok i razmjenu znanja između partnera. Zato se kao ključni element u stvaranju znanja nameće onaj univerzitet koji je spreman da razvija preduzetnički duh, da promoviše inovaciju, kreativnost i otvori svoja vrata preduzeću, ali i da reformiše nastavne planove i programe i sasluša zahtjeve tržišta. Za univerzitet je važno da bude inovativan u svojim programima i istraživanju, da ima viziju razvoja.

Prenošenje znanja i osposobljavanje da se osnuje vlastito preduzeće nije jedina uloga koju univerzitet ima u razvoju preduzetništva. Stoga je važno da univerzitet preduzetništvo ne percipira samo kao akademsku disciplinu, već i kao fenomen u okviru kog univerzitet ima važnu ulogu u razvijanju preduzetničke kulture. Imajući ovo u vidu, neophodno je povezivati teoriju i praksu, uključiti preduzetničko obrazovanje u nastavne planove i programe. Opciju amozapošljavanja učiniti podjednako primamljivom kao i rad u već postojećem preduzeću⁵.

5 Strateški i zakonski okvir za obrazovanje o preduzetništvu postoji u BiH, kako u oblasti sistema obrazovanja tako i u drugim sektorima. Takođe, izrađeni i usvojeni su standardi opštih kompetencija za osnovno i srednje obrazovanje, koji određuju ishode učenja na kraju osnovne i srednje škole, na nivou kompetencija.

U BiH ne postoji jedinstvena strategija obrazovanja. Tu ulogu imaju zasebno entiteti, odnosno kantoni pojedinačno. Okvirnim zakonom utvrđuje se organizacija visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, odgovornost nadležnih obrazovnih vlasti u oblasti vi-

U mnogim zemljama, u saradnji sa TEMPUS kancelarijom, osnovan je tim stručnjaka za reformu visokog obrazovanja (Higher Education Reform Expert Team – HERE team)⁶, koji je otvoren i za saradnju sa neakademske partnerima, kao što su druge državne institucije, preduzeća, nevladine organizacije i organizacije iz poslovnog svijeta. Kroz TEMPUS projekte, između ostalog, može se ostvariti povezivanje univerziteta i poslovnog svijeta.

Primjer preduzetničkog univerziteta u BiH je Univerzitet u Sarajevu⁷. Primjer visokog obrazovanja, ustanovljavaju tijela za provođenje zakona i međunarodnih obaveza Bosne i Hercegovine, te način osiguranja kvaliteta u oblasti visokog obrazovanja. U cilju reforme visokog obrazovanja, Okvirnim zakonom su određeni osnovni principi i standardi za sticanje visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini. „Prioriteti za razvoj visokog obrazovanja u BiH za period 2016. - 2026.“ i „Strateški pravci razvoja visokog obrazovanja u Federaciji BiH od 2012. do 2022. godine“ sadrže određeni broj strateških ciljeva koji su povezani sa oblastima preduzetništva i zapošljavanja. Naglašava se i važnost razvoja kompetencija i podržava sticanje praktičnog preduzetničkog iskustva. http://www.mcp.gov.ba/org_jedinice/sektor_obrazovanje/dokumenti/strateski_doc/default.aspx?id=7562&langTag=bs-BA – 25.10.2017.

http://www.herdata.org/public/STRATESKI_PRAVCI_RAZVOJA_VISOKOG_OBRAZOVANJA.pdf
6 TEMPUS promoviše institucionalnu saradnju između Evropske unije i partnerskih zemalja, koja se fokusira na reformu sistema visokog obrazovanja i univerziteta. U okviru Akcije 3, EU podržava nacionalne timove stručnjaka za reformu visokog obrazovanja (HERE) u zemljama partnerima TEMPUS. HERE čine obično rektori, prorektori, dekani, viši akademski radnici, direktori studija, službenici za međunarodne odnose i studenti. Oni pružaju niz stručnjaka, promovišu i unapređuju napredak u pravcu dalje modernizacije sektora visokog obrazovanja. Bolonjski proces je izvor inspiracije, u svjetlu nacionalnih potreba i težnji.

HERE dizajnira i pruža kurseve obuke za druge stručnjake koji su aktivno uključeni u promociju reformi visokog obrazovanja u svojim zemljama. Oni su takođe uključeni u aktivnosti promocije i podizanja svijesti. Nacionalni organi visokog obrazovanja biraju i imenuju HERE u konsultaciji sa Nacionalnom kancelarijom Tempus, Delegacijama EU i EACEA. Nacionalne kancelarije Tempus-a pružaju administrativnu i finansijsku podršku HERE-u. http://eacea.ec.europa.eu/tempus/programme/heres_en.php

7 http://unsa.ba/s/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=190&Itemid=396

preduzetničkog univerziteta je i Univerzitet u Novom Sadu⁸. Treba istaći i neke od vizija i misija Univerziteta u Travniku kao što su izvrsnost u obrazovanju, spremnost na reforme i vlastite promjene. Iz navedenih i čitavog niza drugih razloga, Univerzitet u Travniku obezbijedio je organizaciju drugog i trećeg ciklusa studija, povezivanje sa uglednim svjetskim univerzitetima, posebno

⁸ Na Univerzitetu u Novom Sadu profesori i istraživači su vrlo aktivni u uspostavljanju spin-off kompanija* zasnovanih na istraživačkim projektima koje realizuju. Kao rezultat njihovog rada do sada su na Univerzitetu u Novom Sadu uspostavljene 102 spin-off kompanije, koje su imale obrt od 90,4 miliona eura u 2014. godini. Spin-off kompanije su pretežno u sektoru informacionih i komunikacionih tehnologija i dolaze sa Fakulteta tehničkih nauka. Kao vjerovatno najuspješniji primjer spin-off kompanije koju je uspostavio ovaj univerzitet može se navesti kompanija koja danas nosi ime „Schneider DMS, joint venture“ i predstavlja kompaniju koja za glavni fokus rada ima istraživanje, razvoj i inženjering u oblasti softvera za upravljanje sistemima prenosa električne energije. Kompanija je prije nekoliko godina pokrenuta od malog tima profesora i studenata, a danas zapošljava preko 1.000 eksperata (30 doktora nauka). Kompanija je svoje proizvode plasirala u 50 zemalja, gde ih koristi 130 operatera za prenos električne energije, koji snabdijevaju preko 70 miliona krajnjih korisnika (Serbian Venture Network, 2015). Na ovaj način su Fakultet tehničkih nauka i Univerzitet u Novom Sadu postali centar efikasne saradnje sa privredom koja je zasnovana na inovativnim aktivnostima, a tako stvorena preduzetnička klima motivisala je veliki broj istraživača, prije svega profesora i asistenata, da se oprobaju u preduzetničkom poduhvatu.

*Spin-off firma nastaje izdvajanjem dijela neke djelatnosti iz veće kompanije i pokretanjem firme koja je fokusirana na taj konkretan segment djelatnosti. Česte situacije kada se preduzima osnivanje novog spin-off-a su kada se unutar firme pokreće novi poslovni poduhvat, kada se kreira novi proizvod ili usluga ili kada se nastupa na novim tržištima. Akademski/univerzitetski spin-off jeste poslovni poduhvat koji pokreću sami univerziteti kako bi komercijalizovali rezultate naučnoistraživačkih projekata, tj. kako bi transformisali tehnološke inovacije ili investicije u proizvode koji mogu da zadovolje neke tržišne potrebe i stoga budu profitabilni. S obzirom da se spin-off-ovi uglavnom zasnivaju na naučnoistraživačkom radu, prava intelektualne svojine predstavljaju ključ njihovog uspjeha, pa je bitan element u njihovom uspostavljanju regulisanje prava intelektualne svojine između akademske institucije i novoosnovane firme.

iz EU, uključivanje u TEMPUS, ERASMUS i druge programe, povezivanje sa privredom i organizovanje naučno-istraživačkog rada, te izradu projekata za IPA i druge fondove.

Iako se kreativnost prvenstveno vezuje za mlade, kao i spremnost za preuzimanje rizika, čini se da ovi resursi nisu dovoljno iskorišćeni niti postoji infrastruktura koja će značajnije poboljšati. Većina nastavnih programa, na našim univerzitetima, ako ne i svi, obrazuju studente i spremaju za rad u velikim preduzećima ili onim koja je neko drugi osnovao, dok se preduzetništvo na većini fakulteta izučava u okviru svega nekoliko nastavnih programa.

2. OBRAZOVANJE O PREDUZETNIŠTVU U ZEMLJAMA EU

Prema rezultatima međunarodnih istraživanja sve evropske i visokorazvijene zemlje izvještavaju o značaju razvoja ključnih kompetencija i preduzetničkog učenja i spominju ih u svojim obrazovnim politikama, strategijama, propisima ili inicijativama (Evropska komisija, 2012). Zemlje EU na neki način nastoje da integrišu preduzetništvo u nastavne procese. To se može zaključiti na osnovu pregleda prakse integracije obrazovanja o preduzetništvu u njihove sisteme obrazovanja. Specifične ishode učenja obrazovanja, mnoge evropske zemlje definišu kroz kompetencije. U osnovnom obrazovanju polovina zemalja je odredila ishode učenja i oni se uglavnom odnose na stavove vezane za preduzetništvo, kao i transverzne preduzetničke stavove⁹. Praktičnim preduzetničkim vještinama na osnovnoškolskom nivou ne bavi se nijedna zemlja. Većina zemalja je definisala ishode učenja za preduzetničko obrazovanje u srednjem obrazovanju. Nijedna zemlja nije ishode učenja povezala samo sa preduzetničkim vještinama.¹⁰ (Evropska

⁹ <http://s421072256.mialojamiento.es/wp-content/uploads/2015/03/gem-2015-special-report-on-social-entrepreneurship.pdf>

¹⁰ Preduzetničko učenje eksplicitno primjenjuje skoro dvije trećine evropskih zemalja na nivou osnovnog obrazovanja, u kojem dominira transver-

komisija, 2012).

Ne postoji jedinstven i ujednačen sistem za praćenje i evaluaciju preduzetničkog učenja u svim zemljama. Međutim, postoji definisan okvir indikatora za njegovo praćenje koji treba da bude osnova za procjenu aktuelnog stanja u preduzetničkom učenju širom Evrope. Politika EU svim oblastima zasniva se na opštim preporukama i zajedničkom strateškom okviru. Nacionalno zakonodavstvo, konkretizacija i praktični aranžmani ostvarivanja preporučenih mjera ostavljeni su zemljama članicama (2013. godine – Akcioni plan za preduzetništvo 2020). Postojanje okvira i mogućnost posjedovanja uporedivih podataka, omogućuje poređenje između država članica, kao i učenje jednih od drugih. Iz tih razloga je Evropska komisija u decembru 2012. godine oformila tim za razvoj indikatora za preduzetničko učenje i kompetencije. Zadatak tog tima je bio da prati prioritetne indikatore za praćenje preduzetničkog učenja i kompetencija na nivou EU, nastale na osnovu međunarodnih podataka, uključujući i identifikovane oblasti u kojima nedostaju podaci, što predstavlja prostor

zalni, horizontalni i međupredmetni pristup zasnovan na ishodima učenja. Međupredmetni pristup je dominantan je u osnovnim školama; preduzetništvo se u najvećem broju slučajeva ne predaje kao odvojen predmet. Kao međupredmetni pristup, preduzetničko učenje, integrisano je u nastavu u: Švedskoj, Norveškoj, Islandu, Škotskoj, Bugarskoj, Francuskoj, Španiji, Mađarskoj, Kipru, Estoniji. Kao poseban obavezni predmet ili integrisano u druge obavezne predmete, preduzetničko učenje je u: Velsu, Severnoj Irskoj, Austriji, Poljskoj i Litvaniji.

Na nivou srednjoškolskog obrazovanja, integrisani i međupredmetni pristup je široko rasprostranjen (u oko dve trećine zemalja). Integrisani pristup (teme koje se odnose na preduzetništvo integrisane u različite predmete) je blago dominantniji u odnosu na međupredmetni pristup. Preduzetništvo postoji kao odvojen predmet u nekoliko zemalja. U tim slučajevima preduzetničko učenje je obuhvaćeno raznoliko: kao obavezan poseban predmet, kao jedan od izbornih predmeta ili kao deo ekonomske grupe predmeta. Predmeti koji se tiču preduzetništva, bilo da su obavezni ili izborni, pripadaju oblasti društvenih nauka, ekonomije, poslovnih studija ili karijernog vođenja. (Evropska komisija, 2012).

za poboljšanje i unapređenje podataka. Takođe, bila je obaveza praćenja i evaluacije preduzetničkog obrazovanja i ishoda na nivou država članica¹¹.

3. OBRAZOVANJE O PREDUZETNIŠTVU U ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA

Kada je upitanju obrazovanje o preduzetništvu na Zapadnom Balkanu od 2009. godine, neophodno je da postoji veće razumevanje i politička volja za preduzetničku agendu, mada konkretna politička posvećenost varira od zemlje do zemlje. Promocija preduzetništva ne treba da postoji samo u stručnom nego i u opštem obrazovanju. Veliki dio promocije preduzetništva odvijao se kroz neformalno učenje, i nije bio povezan sa širim razvojem sistema obrazovanja o preduzetništvu. Neophodno je da se razmjena dobrih praksi odvija na različite načine i da uključi aktere iz svih djelova obrazovnog sistema. Na zabrinjavajuće stanja u zemljama Zapadnog Balkana pruža Izveštaj o sprovođenju Evropske povelje o malim preduzećima na Zapadnom Balkanu (European Commission, ETF, OECD 2009)¹². Izveštaj je ukazao da su ranija nastojanja, da se u regionu Zapadnog Balkana preduzetničko učenje promoviše, bila sputana lošim razumijevanjem razloga za

11 Ove studije slučaja sadrže zaključke i preporuke u vezi sa razvojem i/ili sprovođenjem evaluacije i okvirom praćenja preduzetničkog obrazovanja. Identifikovani su izvori koji se mogu koristiti kao podrška indikatorima za praćenje preduzetničkog obrazovanja na nivou EU u koje spadaju stalni izvori: Izveštaji: Eurydice Q&A on Entrepreneurship Education at School in Europe; Flash Eurobarometer; Global Entrepreneurship Monitor (GEM): Annual Population Survey; Global Entrepreneurship Monitor (GEM): Special Topic, 2008., i mogući dodatni izvori: OECD Teaching and Learning International Survey (TALIS); OECD Programme for International Student Assessment (PISA). <http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/gem/Documents/gem-2010-special-report-education-training.pdf> - 25.10.2017.; <http://www.nowpublishers.com/article/DownloadSummary/ENT-033>

12 <https://www.oecd.org/globalrelations/smalland-medium-sizedenterprisessmepolicyindex.html>

njegovo uvođenje, pijre svega kao obavezno¹³. Tamo i gde su postojale politike, njihov razvoj nije bio sveobuhvatan. Zbog toga je jedna od glavnih preporuka bila ulaganje zajedničkog napora svih aktera da bi se obezbedio konsenzus oko pitanja kako oblikovati okvir za cjeloživotno preduzetničko učenje. Ostvareni su određeni pomaci u većini zemalja Zapadnog Balkana na nivou obrazovnih politika u domenu preduzetničkog obrazovanja i obuke. Pojedine zemlje već su razvile strategije cjeloživotnog preduzetničkog učenja. Ukazala se potreba za sistemskim praćenjem i evaluacijom svih aktivnosti u ovoj oblasti kako bi se osigurala veća efikasnost. Postojala je potreba da se više napora uloži u stvaranje sinergije između formalnog obrazovanja i svih partnera.

Kao u zemljama EU, danas, obrazovanje o preduzetništvu, aktivno se promovise u svim zemljama koje su u pretpristupnoj fazi, mada njegova implementacija još uvek nije dovoljna (SEECCEL, 2011).¹⁴

Skoro u svim zemljama Zapadnog Balkana postoje nastojanja da se obrazovanje o preduzetništvu integriše kao ključni element promovisanja održivog privrednog rasta i jačanja konkurentnosti. Postignut je dogovor između zemalja članica SEECCEL-a o strateškoj saradnji na regionalnom nivou, radi razmjene ideja i iskustava i uspostavljanja sistema cjeloživotnog preduzetničkog učenja.

¹³ Kako bi se pratio i analizirao proces sprovođenja Evropske povelje o malim preduzećima, osmišljen je „SME Policy Index“, alat koji donosiocima odluka pruža okvir za evaluaciju nacionalnih politika u oblasti MSP. Na osnovu ovog indeksa pravi se Izveštaj o napretku u sprovođenju Evropske povelje o malim preduzećima u državama u pretpristupnoj fazi EU, koji pruža podršku u identifikaciji snaga i slabosti u osmišljavanju politika i njihovom sprovođenju, poredi iskustva i učinak, postavlja prioritete i mjeri usklađenost sa prioritetima definisanim u SBA obrazovanje. http://www.oecd-ilibrary.org/development/sme-policy-index-western-balkans-and-turkey-2016_9789264254473-en

¹⁴ <http://www.seecel.hr/UserDocsImages/Documents/Documents%20Section/SEECCEL%20-%20Entrepreneurial%20Learning%20ISCED%20Level%202.pdf>

Poslednji izveštaj o sprovođenju Evropske povelje o malim preduzećima u zemljama Zapadnog Balkana i Turskoj (OECD, 2012,13,14) navode da je ostvaren značajan napredak u poređenju sa situacijom iz 2009. godine u svim privredama¹⁵. Međutim, navodi se da je okvir za evaluaciju preduzetničkog učenja prilično slab u svim zemljama, posebno na nivou visokog obrazovanja. Sve zemlje su ostvarile napredak u promociji preduzetništva u srednjem obrazovanju. Međutim, i dalje postoji izazov kako da preduzetništvo kao ključna kompetencija zaživi u praksi. Jedna od najjačih strana preduzetničkog obrazovanja u regionu je i dalje neformalno preduzetničko učenje, pri čemu se sve veći broj organizacija angažuje u preduzetničkom obrazovanju i partnerstvima za saradnju.

ZAKLJUČAK

1. Obrazovanje o preduzetništvu je tema koja se visoko kotira u okviru javnih politika, a samo preduzetništvo je prepoznato kao jedna od poluga ekonomskog razvoja zemlje i načina za razvoj ljudskog kapitala.
2. Preduzetništvo još uvek nije dovoljno ukorenjeno na nivou visokog obrazovanja kod nas, te je neophodno uložiti više napora i aktivnosti koje se odnose na razmjenu primjera dobre prakse obrazovanja o preduzetništvu. Potrebna je veća posvećenost preduzetništvu na fakultetskom nivou.
3. Neophodno je dalje nastaviti sa reformskim procesima u sistemu obrazovanja u cilju integracije obrazovanja o preduzetništvu,

¹⁵ Bosna i Hercegovina, Makedonija i Srbija ostvarile su najveći napredak. Sve zemlje Zapadnog Balkana imaju sporazume o partnerstvu koji obezbjeđuju osnovu za sistemski razvoj preduzetničkog učenja. U odnosu na 2009. godinu Albanija, Makedonija i Srbija posebno su se istakle u naporima u uspostavljanju okvira za koordinaciju politika između ministarstava prosvete i ekonomije, [http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/09680DD332A0B554C1257AA30029407C/\\$file/SMEWBalkan-sTurkey2012.pdf](http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/09680DD332A0B554C1257AA30029407C/$file/SMEWBalkan-sTurkey2012.pdf)

- na svim nivoima formalnog obrazovanja. U tom procesu donosioci odluka treba da se oslanjaju na dosadašnje rezultate, razvijene modele u okviru formalnog obrazovanja, prvenstveno za zemalja EU.
4. Obrazovanje o preduzetništvu, bez obzira na modalitet integracije u obrazovni sistem, mora da obuhvati učenje i razvoj motivisanosti, kreativnosti i inovativnosti mladih ljudi kako bi se pripremali za preduzetničke aktivnosti.
 5. Preduzetništvo podrazumijeva i kontinuirane promjene, pa je važno preduzimati one aktivnosti koje vode povećanju otvorenosti za promjene na univerzitetima.
 6. Potrebni su naponi i akteri u privredi da bi se napravio jedan sistem i okvir za obrazovanje o preduzetništvu, zasnovan na partnerstvu i saradnji privrede i univerziteta.
 7. Od suštinskog značaja za uspostavljanje sistema praćenja i evaluacije, koji doprinosi dugoročnoj transparentnosti, kompatibilnosti i uporedivosti rezultata, na osnovu kojih se mogu donositi valjani zaključci.

LITERATURA

- [1] Centar za preduzetničko učenje Jugoistočne Evrope. Dostupno na: www.seecel.hr; <http://www.seecel.hr/UserDocsImages/Documents/Documents%20Section/SEECEL%20-%20Entrepreneurial%20Learning%20ISCED%20Level%202.pdf>
- [2] Drucker, P. (1993): *Innovation and Entrepreneurship*. Dostupno na: <http://druckersociety.at/repository/scientific/Pearl.pdf>
- [3] Drucker, P. (1964): *Managing for Results*. New York: Harper&Row Publishers Inc. Dostupno: [http://books.google.me/books?id=zE8sDwAAQBAJ&pg=PA51&lpg=PA51&dq=Drucker,+P.+\(1964\).+Managing+for+R](http://books.google.me/books?id=zE8sDwAAQBAJ&pg=PA51&lpg=PA51&dq=Drucker,+P.+(1964).+Managing+for+R)
- [4] EPRD (2014): *Preduzetničko učenje u obrazovnim sistemima u BiH - faza II*. Početni izvještaj. Dostupno: <http://www.bip.ba/latn/?page=3&kat=1&vijest=73>
- [5] European Council (2000): *Lisbon European council 23 and 24 march 2000 presidency conclusions*. Dostupno na: http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm
- [6] European Commission (2003): *Green Paper - Entrepreneurship in Europe*. Dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52003DC0027>
- [7] European Commission (2013): *Entrepreneurship 2020 Action plan - Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe*. Dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:EN:PDF>
- [8] European Commission (2012a): *EURYDICE report Entrepreneurship Education at School in Europe National Strategies, Curricula and Learning Outcomes*. Dostupno na: <http://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/eurydice-report-entrepreneurship-educationschool-europe>
- [9] European Commission (2012b): *Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes*. Dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1389778594543&uri=CELEX:52012DC0669>
- [10] European Commission (2010): *EUROPE 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>
- [11] European Council (2009): *Council conclusions of 12. May 2009. on a strategic framework for European cooperation in education and training (ET 2020)*. Dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:119:0002:0010:EN:PDF>
- [12] European Commission (2008). *Communiqué of the European Ministers for vocational education and training*.

- the European social partners and the European Commission, meeting in Bordeaux on 26 November 2008 to review the priorities and strategies of the Copenhagen process. Dostupno na: http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/bordeaux_en.pdf
- [13] European Commission (2006): Communiqué of the European Ministers of Vocational Education and Training, the European Social partners and the European Commission, convened in Helsinki on 5 December 2006 to review the priorities and strategies of the Copenhagen Process. Dostupno na: http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/helsinki_en.pdf
- [14] European Commission (2001): The concrete future objectives of education systems. Dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52001DC0059>
- [15] European Training Foundation (2015): Torino Process 2014: Serbia. Dostupno na: [http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/45A40171227F354DC1257E4C003E8A0A/\\$file/TRP%202014%20Serbia_EN.pdf](http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/45A40171227F354DC1257E4C003E8A0A/$file/TRP%202014%20Serbia_EN.pdf)
- [16] European Commission (2015): Entrepreneurship Education: A Road to success, E.C. 2015. Dostupno na: http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=8056&lang=en
- [17] Kume A., Kume, V., Shahini, B. (2013): Entrepreneurial Characteristics amongst university students in Albania. Dostupno na: <http://eujournal.org/files/journals/1/articles/1144/submission/review/1144-3374-1-RV.pdf>
- [18] Jones-Evans, D., Klofsten, M., Andwerson, E. & Pandya, D. (1999): Creating a bridge between university and industry in small European countries: the role of the Industrial Liaison Office. Dostupno na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/radm.1999.29.issue-1/issuetoc>
- [19] Markov, S., Stanković, F. (2008): Univerzitetsko okruženje i preduzetničke težnje studenata, Monografija, Univerzitet i preduzetništvo, Novi Sad, str.72-112.
- [20] OECD (2014): Entrepreneurship at a Glance 2014, OECD Publishing. Dostupno na: http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2014-en
- [21] OECD (2013): Culture: The role of entrepreneurship education in Entrepreneurship at a Glance 2013. Dostupno na: http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2013-25-en
- [22] OECD (2012a). SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2012: Progress in the Implementation of the Small Business Act for Europe. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264178861-en>
- [23] OECD (2012b): Progress in the Implementation of the European Charter for Small Enterprises in the Western Balkans and Turkey. Dostupno na: [http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/09680DD332A0B554C1257AA30029407C/\\$file/SMEWBalkansTurkey2012.pdf](http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/09680DD332A0B554C1257AA30029407C/$file/SMEWBalkansTurkey2012.pdf)
- [24] OECD (2012c): SME Policy Index: Monitoring the implementation of the small business act and the EDIF technical assistance component in the pre-accession region. Dostupno na: <http://www.oecd.org/about/sge/sme-policy-index-western-balkans-and-turkey-2016-9789264254473-en.htm>
- [25] OECD (2009): Progress in the Implementation of the European Charter for Small Enterprises in the Western Balkans: 2009 SME Policy Index. Dostupno na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/international/files/2009_charter_report_en.pdf
- [26] Joint EU/CoE Project: Prioriteti za razvoj visokog obrazovanja u BiH za period 2016. – 2026. http://www.mcp.gov.ba/org_jedinice/sektor_obrazovanje/dokumenti/strateski_doc/default.aspx?id=7562&langTag=bs-BA
- [27] Federalno ministarstvo obrazovanja (FBiH): Strateški pravci razvoja visokog

- obrazovanja u Federaciji BiH od 2012. do 2022. godine, Mostar, decembar 2012. godine . Dostupno na: http://www.herdata.org/public/STRATESKI_PRAVCI_RAZVOJA_VISOKOG_OBRAZOVANJA.pdf
- [28] SEECEL (2011): Preduzetničko učenje - Pristup ključnim kompetencijama - ISCED nivo 2. Dostupno na: <http://www.seecel.hr/UserDocsImages/Documents/Documents%20Section/SEECEL%20-%20Entrepreneurial%20Learning%20ISCED%20Level%20%20-%20RS.pdf>
- [29] Shane, S., Vankataraman, S. (2000): The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *Academy of Management Review*, 25, str. 217-226. Dostupno na: <https://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/Sane%2520%252B%2520Venkat%2520-%2520Ent%2520as%2520field.pdf>
- [30] Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta: Strategija razvoja 2014-2018. Dostupno na: <http://www.heg.gov.ba/Aktivnosti/Strategije/?id=5608>
- [31] Vlada Crne Gore (2019): Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje. Dostupno na: www.gsv.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid...rType...2014... <https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/strategija-za-cjelozivotno-preduzetnicko-ucenje-2015-2019.pdf>
- [32] Vlada Republike Srbije (2014): Nacionalna strategija za mlade za period od 2015. do 2025. godine. Dostupno na: http://www.srbija.gov.rs/extfile/sr/232115/nacionalna_strategija_za_mlade0101_cyr.zip
- [33] Zahra, S., Dess, G. (2001): Entrepreneurship as a Field of Research: Encouraging Dialogue and Debate, *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No.1, 8-20. Dostupno na: <https://books.google.me/books?id=m73Rc93DLVMC&pg=PA287&lpg=PA287&dq=%E2%80%A2Zahra,+S.,+Dess,+G.>
- [34] www.cedefop.europa.eu/files/helsinki_en.pdf
- [35] http://ec.europa.eu/education/policies/2010/III_en.html
- [36] http://eacea.ec.europa.eu/tempus/programme/heres_en.php
- [37] <http://s421072256.mialojamiento.es/wp-content/uploads/2015/03/gem-2015-special-report-on-social-entrepreneurship.pdf>
- [38] www.heg.gov.ba/Aktivnosti/Strategije/?id=5608
- [39] http://pjp-eu.coe.int/documents/1465728/8628257/Prezentacija_EH_Prioriteti.pdf/2fcb59da-adc0-44cc-b062-a72582518ff3

PRAVNI OKVIR PRIMJENE NOVIH TEHNOLOGIJA KROZ CJELOŽIVOTNO UČENJE U BIH

THE LEGAL FRAMEWORK OF APPLICATION OF NEW TECHNOLOGIES THROUGH LIFELONG LEARNING IN B&H

Kenan Ademović*
Anela Džananović**
Tarek A.M. Kurban

SAŽETAK

Pravni okviri u obrazovnom sistemu zasniva se na obrazovnoj tradiciji i sadašnjem stanju u obrazovanju u Bosni i Hercegovini, te potrebama razvoja ekonomije, pojedinca i društva u cjelini, uz uvažavanje odrednica Evropskoga kvalifikacijskog okvira (EKO) i odgovarajućih evropskih i međunarodnih propisa. Osnovama kvalifikacijskog okvira u Bosni i Hercegovini stvara se preduslov koji treba povezati prethodne, sadašnje i buduće rezultate učenja, te ih postaviti u međusobne odnose unutar Bosne i Hercegovine, ali i Evropskog kvalifikacijskog okvira i evropskog obrazovnog prostora. Ostvarivanje strateških ciljeva zemalja Evropske unije, počevši od cilja da se kreira najkonkurentnija ekonomija pa do uspostavljanja evropskog sistema vrijednosti koji će biti široko prihvatljiv, rezultiralo je i novim odnosom prema obrazovanju. Obrazovanje se u Evropskoj uniji tretira kao jedan od ključnih faktora za realizaciju navedenih strateških opredjeljenja. Brze izmjene tehnologija i razvoj evropskog tržišta su pred obrazovne sisteme svake članice Evropske unije, kao i sisteme u državama koje se žele pridružiti evropskoj porodici, pa tako i u Bosni i Hercegovini, postavile brojne zahtjeve, među prvima nužnost sistemskog vrednovanja obrazovanja i obuke u svakoj državi i njegovo upoređivanje sa obrazovnim sistemima u drugim državama, a na osnovi zajedničkog utvrđenog referentnog evropskog okvira. Neophodnost da obrazovanje priprema

stručnjake koji će uspješno odgovoriti na stalno mijenjajuće ekonomske izazove, te dinamično i šireće tržište rada, definitivno raskida sa mišljenjem o obrazovanju kao jednom periodu života, koji ima svoj početak i kraj. Obrazovanje postaje cjeloživotni proces, konstanta ljudskog života.

Ključne riječi : pravni okviri, obrazovanje, nove tehnologije, obrazovni sistem EU, cjeloživotno učenje.

SUMMARY

The legal framework in the education system is based on the educational tradition and current state of education in Bosnia and Herzegovina, and the needs of the development of the economy, the individual and the society as a whole, with respecting the European Qualification Framework (EQF) and relevant European and international regulations.

With the basis of the qualification framework in Bosnia and Herzegovina, a precondition is created to link the previous, present and future learning outcomes and to establish them in the interrelationships within Bosnia and Herzegovina, but also the European Qualifications Framework and the European Educational Area.

The achievement of the strategic goals of the European Union countries, starting with the goal of creating the most competitive

* - Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Kiseljak, BiH

** - Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Kiseljak, BiH

economy and the establishment of a European value system that will be widely acceptable, has also resulted in a new relationship to education. Education is treated in the European Union as one of the key factors for realizing these strategic goals. The rapid changes in technology and the development of the European market are in the forefront of the educational systems of each member of the European Union, as well as systems in the countries that want to join the European family, and so in Bosnia and Herzegovina, set numerous demands, among the first necessities of systematic evaluation of education and training in each country and its comparison with education systems in other countries, and on the basis of a commonly established reference European framework.

The necessity for education to prepare professionals who will successfully respond to ever-changing economic challenges, and the dynamic and widespread labor market, definitely breaks the thinking about education as a period of life that has its beginning and end. Education becomes a lifelong process, a constant of human life.

Keywords: legal frameworks, education, new technologies, EU education system, lifelong learning.

UVOD

Obrazovanje je otvoren i dinamičan sistem koji se stalno mijenja i nadograđuje u skladu s ekonomskim, tehnološkim i znanstvenim razvojem društva te kulturološkim i drugim promjenama koje se događaju kako na lokalnom i regionalnom, tako i na globalnom planu. U traganju za odgovorima na pitanje kako obrazovanje usuglasiti sa zahtjevima modernog društva, razvili su se globalni koncepti obrazovanja pod različitim nazivima kao što su: „društvo koje uči“, „društvo znanja“, „društvo i ekonomija utemeljena na znanju“. Proces učenja tokom cijeloga života nameće građanima svih starosnih dobi potrebu sticanja novih i unapređenja već

stečenih znanja, vještina i kompetencija. Cjeloživotno učenje najbolji je odgovor na zamjenu koncepta doživotnog radnog mjesta konceptom doživotno potrebnog znanja, vještina i kompetencija. Promjena koncepta uvjetovana je svakodnevnim povećanjem novog znanja i sve bržim zastarjevanjem postojećeg znanja, vještina i kompetencija ali i potrebom prilagođavanja postojećih nespecifičnih znanja, vještina i kompetencija zahtjevima izmijenjenih radnih mjesta koja donosi globalnu privredu. Stoga cjeloživotno učenje ima ključnu ulogu za razvoj i koordiniranje strategije zapošljavanja i promoviranje radne snage koja je vješta, obučena i prilagodljiva sve zatjevnijem tržištu radne snage. Na ovaj način učenje kroz cijeli život postaje mnogo više od ekonomskog pitanja jer viši nivo obrazovanja i kontinuiranog učenja, koje je dostupno svima, predstavljaju bitan preduvjet za reduciranje nejednakosti i preveniranje marginalizacije pojedinca ili grupe. U tom procesu prožimaju se četiri cilja i to: osobno ispunjenje, aktivno građanstvo, socijalna uključenost (kohezija) i sposobnost zapošljavanja (prilagodljivost). Cjeloživotno učenje, kao dio vizije društva utemeljenog na znanju i konceptualni okvir svih vidova obrazovanja, uključuje i komponentu obrazovanja odraslih kao sveukupne aktivnost učenja tokom života, a s ciljem unapređenja znanja, vještina i kompetencija unutar osobne i građanske, te društvene perspektive i/ili perspektive zaposlenja. Ono obuhvaća učenje u svim životnim razdobljima (od rane mladosti do starosti) i u svim oblicima u kojima se ostvaruje (formalno, neformalno i informalno), pri čemu se učenje shvaća kao kontinuirani proces u kojem su rezultati i motiviranost pojedinca u određenom životnom periodu uvjetovani znanjem, navikama i iskustvima učenja stečenim u mlađoj životnoj dobi. Četiri su osnovna, međusobno povezana cilja koja se vezuju uz cjeloživotno učenje: osobno zadovoljstvo i razvoj pojedinca, aktivno građanstvo, društvena uključenost i zapošljivost.

1. CILJEVI I NAČELA OSNOVA KVALIFIKACIJSKOG OKVIRA U BOSNI I HERCEGOVINI

Kvalifikacijski okvir u Bosni i Hercegovini je neophodan instrument za osiguravanje jednakog korištenja i primjene standarda: obrazovanja, znanja, kvalifikacija, stručnosti i certificiranja pružaoca obrazovnih usluga. On određuje standarde postignuća koji se očekuju od učenika i odraslih koji su stekli određenu diplomu-certifikat. Njim se istovremeno garantira jednakost i kredibilitet i za poslodavce i za one koji uče. Ciljevi kvalifikacijskog okvira u Bosni i Hercegovini su:

- razumijevanje različitih vrsta kvalifikacija i njihovih odnosa;
- razumljiv prikaz obrazovnih postignuća za poslodavce, polaznike obrazovanja i roditelje;
- usmjeravanje pojedinca u pogledu izbora obrazovanja i karijere; olakšavanje mobilnosti i transparentnija dostupnost obrazovanju tokom cijelog života;
- olakšavanje prepoznavanja i priznavanja domaćih kvalifikacija u inostranstvu i inostranih u našoj zemlji;
- da služi kvalitetnoj zapošljivosti; stvara pretpostavke za izgradnju sistema vrednovanja i priznavanja kompetencija stečenih u neformalnom i informalnom obrazovanju;
- stvaranje pretpostavki za uvođenje sistema upravljanja kvalitetom postojećih i novih kvalifikacija;
- unapređenje saradnje obrazovanja sa svim socijalnim partnerima;
- promoviranje obrazovanja.

Prethodnom treba dodati i činjenice da kvalifikacijski okvir služi kao referentna tačka za koordiniranje izrade nastavnih planova i programa, metoda učenja i ocjenjivanja, te načina monitoringa obrazovnog procesa. Stoga je transparentnost kvalifikacija posebno važna, ne samo u domaćim relacijama, nego i u regionalnom i međunarodnom kontekstu. Svi navedeni elementi znače intenzivnu

pripremu našeg društva za evropsku integraciju u oblasti obrazovanja.

Osnovna načela pri izradi Osnova kvalifikacijskog okvira u Bosni i Hercegovini su:

- Uvažavanje tradicije i sadašnjeg stanja u obrazovanju u Bosni i Hercegovini;
- Uvažavanje smjernica Evropske unije, iskustava drugih država u izgradnji vlastitih kvalifikacijskih nivoa i priprema društva za evropske integracije;
- Transparentnost postojećih i novih kvalifikacija;
- Preciziranje nivoa i vrste kvalifikacija;
- Horizontalna mobilnost i vertikalna prohodnost kompetencija između različitih podsistema obrazovanja;
- Izgradnja partnerstva sa svim zainteresiranim stranama: nadležnim obrazovnim vlastima i institucijama, statističkim sistemima, poslodavcima, sindikatima, pružaocima usluga obrazovanja, akademskom zajednicom, civilnim društvom i drugima.

2. STRATEGIJA RAZVOJA I ZAKONODAVNA REGULATIVA

Cjeloživotno učenje i obrazovanje odraslih u BIH determinirano je „dvostrukim“ strateškim okvirom: prvim - „vanjskim“, koji predstavljaju potpisani i za BIH obavezujući međunarodni i EU dokumenti i drugi - „unutrašnji“, koji čine razvojni dokumenti različitih društvenih sektora na različitim nivoima vlasti u BIH. Međunarodni i evropski kontekst cjeloživotnog učenja odnosi se na brojna strateška dokumenta (Aneks I.) koji prepoznaju međunarodnu i evropsku dimenziju obrazovanja i iniciraju dublje reformske procese, dajući globalne smjernice za buduće politike razvoja obrazovanja odraslih u BIH utemeljene na konceptu cjeloživotnog učenja. Strateški pravci razvoja obrazovanja u Bosni i Hercegovini sa planom implementiranja 2008.-2015. preciziraju da „Bosna i Hercegovina teži izgraditi društvo utemeljeno na znanju, istovremeno

omogućavajući i razvoj punih potencijala svakog pojedinca.“ (Službeni glasnik BiH“, broj 63/08) Politike – smjernice i ključni razvojni ciljevi za obrazovanje odraslih uglavnom su uključeni u postojeće strategije obrazovnog sektora (Aneks II.) jer posebnih strategija cjeloživotnog učenja i obrazovanja odraslih nema ni na jednom nivou vlasti u BiH. U ostalim sektorskim politikama, obrazovanje odraslih tretira se kao ključni instrument za prevazilaženje i rješavanje postojećih problema u tim sektorima (Aneks III.). Zakonodavni okviri obrazovnog sektora u području razvoja obrazovanja odraslih determinirani su obavezama koje je BiH preuzela potpisivanjem međunarodnih ugovora i EU dokumenata. Pored toga navedeni okviri uvjetovani su Ustavom BiH i ustavima entiteta i kantona/županija te Statutom Brčko distrikta BiH, kao okvirima u pogledu osiguranja i zaštite prava na obrazovanje i odgovornosti za kreiranje i provođenje obrazovnih politika.

Na nivou BiH usvojena su četiri okvirna zakona iz oblasti obrazovanja, koji sadrže načelne odredbe o obrazovanju odraslih i Zakon o Agenciji za predškolsko, osnovno i srednjeobrazovanje (Aneks IV.). Obrazovanje odraslih regulirano je postojećim zakonima i podzakonskim aktima i ne postoje posebni zakoni koji primarno reguliraju obrazovanje odraslih i cjeloživotno učenje osim u Republici Srpskoj (Zakon o obrazovanju odraslih). Pregled tih zakona sadrži Aneks V. Pored navedenih zakona, određeni aspekti učenja odraslih uređeni su i zakonima u oblasti rada, zapošljavanja i socijalne politike a njihov prikaz donosi Aneks VI.

2.1. Institucionalne strukture i nadležnosti u sektoru obrazovanja

Upravljanje obrazovanjem u BiH provodi se po policentričnom modelu (centralizirano u RS-u i BD BiH, a decentralizirano u FBiH gdje kantoni/županije centralizirano upravljaju obrazovanjem). Punu i nepodijeljenu

nadležnost u obrazovanju imaju RS, deset kantona/županija u FBiH i BD BiH. Svaka od ustavnih jedinica uspostavila je institucije i ustanove za organizaciju i upravljanje obrazovanjem.

Institucije i nadležnosti na nivou BiH

Ministarstvo civilnih poslova BiH (MCP) jedina je institucija izvršne vlasti na razini BiH koja u širokoj lepezi nadležnosti ima i obrazovanje. Ono je mjerodavno za obavljanje poslova i izvršavanje zadataka koji su u nadležnosti BiH i koji se odnose na koordinacijske aktivnosti, usklađivanje planova entitetskih vlasti i definiranje strategije na međunarodnom planu u područjima:...(…)...nauke i obrazovanja, rada i zapošljavanja...

Koordinirajuću ulogu MCP provodi putem Konferencije ministara obrazovanja u BiH (u daljem tekstu: Konferencija) za koju Sektor za obrazovanje obavlja sve upravne i administrativne poslove. Konferencija je stalno i najviše savjetodavno tijelo za koordinaciju obrazovanja u BiH, koja svojim mandatom ne zadire u ustavne i zakonske nadležnosti obrazovnih vlasti na svim nivoima. Za osiguranje kvaliteta u predtercijarnom odgoju i obrazovanju utemeljena je Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje (APOSO). Navedena Agencija nadležna je za „uspostavljanje standarda znanja, ocjenjivanje postignutih rezultata i razvoj zajedničke jezgre nastavnih planova i programa u predškolskom, osnovnom i srednjem obrazovanju, i za druge stručne poslove u oblasti standarda znanja i ocjenjivanja kvaliteta koji su određeni posebnim zakonima i drugim propisima.“ Pored toga, u skladu s članom 10. Okvirnog zakona o srednjem stručnom obrazovanju i obuci u BiH, Agencija prati standard i kvalitet obrazovanja u okviru srednjeg stručnog obrazovanja, uključujući obrazovanje odraslih. Okvirnim zakonom o visokom obrazovanju u BiH uspostavljene su dvije institucije u oblasti visokog obrazovanja. Agencija za razvoj visokog obrazovanja i

osiguranje kvaliteta (AVO) nadležna je, između ostalog, za utvrđivanje, jasnih, transparentnih i pristupačnih kriterija za akreditaciju visokoškolskih ustanova i donošenje normi kojima se određuju minimalni standardi u oblasti visokog obrazovanja, vođenje državnog registra akreditiranih visokoškolskih ustanova u BiH, objavljivanje liste akreditiranih visokoškolskih ustanova u BiH na internet stranici Agencije.

Centar za informiranje i priznavanje dokumenata u oblasti visokog obrazovanja (CIP), nadležan je za informiranje i priznavanje visokoškolskih kvalifikacija u BiH u skladu s Lisabonskom konvencijom o priznavanju visokoškolskih kvalifikacija.

Za provođenje reforme visokog obrazovanja, prema članu 43. Okvirnog zakona o visokom obrazovanju, sporazumom univerziteta/sveučilišta uspostavljena je Rektorska konferencija / Rektorski zbor Bosne i Hercegovine, kao savjetodavno tijelo. Nju čine rektori licenciranih i akreditiranih univerziteta/sveučilišta u BiH. Ona utvrđuje i zastupa njihov zajedničke interese te ostvaruje saradnju s institucijama u oblasti obrazovanja u BiH.

3.VRIJEDNOSNE OSNOVE OBRAZOVANJA ODRASLIH

Vrijednosne osnove obrazovanja odraslih proizilaze iz društvenog značenja ovog procesa, ali i same etimologije vrijednosti. Autokreacija kao činitelj vrijednosti u oblasti obrazovanja odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja ima svoj izraz u sadržaju da ova djelatnost nije samo objektivna društvena, nego i subjektivno preuzeta potreba. Dakle, obrazovanje odraslih determiniraju socijalne (društvene) i psihološke (subjektivne) vrijednosti. Treba naglasiti da su ovi faktori u međusobnoj interakciji i da u procesu obrazovanja odraslih djeluju simultano, a ne sukcesivno, što donekle otežava razumijevanje i

proučavanje dometa njihovih uticaja i efikasnosti. Ključni moment u procesu obrazovanja odraslih s aspekta njegove vrijednosne osnove je uvjerenje, ideja, koncepcija o poželjnom (poželjnim ciljevima, stanjima i odnosima). Poznavanje strukture vrijednosnog sistema jednog društvenog procesa kao što je obrazovanje odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja važno je za povezivanje motivacijske dispozicije s drugim psihološkim fenomenima koji utiču na stanje realiziranosti navedenog procesa. Naime, vrijednosne orijentacije osoba koje se uključuju u proces obrazovanja odraslih mogu biti zasnovane na terminalnim, općim, društvenim i instrumentalnim (osobnim) vrijednostima. Vrijednosne osnove obrazovanja odraslih treba sagledavati i u sintezi uvjerenja, uključivanja i uviđanja posljedica, što implicira analizu akcija, izbora, donošenja odluka, svijesti o mogućnosti promjena osobnog položaja i sl. Konkretno rečeno, vrijednosne osnove obrazovanja odraslih imaju svoj ishod u akciji koje su bitne za dani kontekst. Te akcije moguće je, u vrijednosnom smislu, operacionalizirati kao:

1. otvorenost prema promjenama (njene komponente su vrijednosti: samousmjerenje, stimulacija, hedonizam i one odražavaju djelovanje kao i sklonost promjenama);
2. lično odricanje (uključivanje vrijednosti: dobronamjernost i univerzalizam kao dobrobit svih ljudi, socijalna pravda i sl.);
3. lični razvoj (uključivanje vrijednosti postignuća);
4. zadržavanje tradicionalnih društvenih vrijednosti (uključivanje vrijednosti: sigurnost, tradicija i konformizam, a odražavaju ograničenje vlastitih akcija s ciljem zadržavanja postojećeg stanja).

4. OSNOVE STRATEGIJE OBRAZOVANJA ODRASLIH

Analizom strategije snaga i prilika (strategija maxi-maxi) uz pomoć SWOT matrice, identificirani su najsnažniji resursi i potencijali za fokusirani razvoj (komparativne prednosti), koji ujedno predstavljaju ulazni podatak za stratešku orijentaciju u razvoju obrazovanja odraslih. Glavni pravci razvoja obrazovanja odraslih trebaju biti sljedeći:

1. osiguranje kvalitete obrazovanja odraslih kroz zakonsku regulativu i uspostavljanje standarda obrazovanja odraslih
2. osiguranje dostupnosti obrazovanja odraslih svim kategorijama odraslog stanovništva kroz uspostavljanje institucionalnog i programskog pluralizma
3. čvršća povezanost sektora obrazovanja i sektora rada i zapošljavanja kako bi se povećala mogućnost zapošljavanja i smanjila socijalna isključenost.

Svaki od navedenih stratejskih pravaca ima svoje stratejske i prioritetne ciljeve koji će se ostvarivati provedbom različitih mjera kroz brojne programe i projekta.

Strateška platforma razvoja obrazovanja odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja u BiH obuhvaća sve starosne dobi od rane mladosti do treće životne dobi koji pripadaju različitim ciljnim skupinama a odnosi se na sve oblike i razine obrazovanja i to:

1. osnovno obrazovanje odraslih koji nisu bili obuhvaćeni formalnim obrazovanjem
2. odrasle koji su napustili formalno obrazovanje – osnovno, srednje opće ili stručno, pa je potrebno da dobiju drugu šansu
3. kontinuirano obrazovanje odraslih različitih profesija u cilju unapređenja znanja, vještina i kompetencija, prekvalifikacije i dokvalifikacije
4. obrazovanje odraslih koji su prethodno izašli iz formalnog sistema visokog obrazovanja a žele da nastave obrazovanje
5. obrazovanje nezaposlenih radi većih

mogućnosti zapošljavanja

6. profesionalno obrazovanje ruralnog stanovništva u cilju unaprjeđivanja poljoprivrednih djelatnosti (osposobljavanje za ekološku poljoprivrednu proizvodnju, razvijanje seoskog turizma u domaćoj radinosti, obnavljanje starih zanata, itd)
7. obrazovanje odraslih radi sticanja ključnih kompetencija definiranih Evropskim kvalifikacijskim okvirom za cjeloživotno učenje (EQF)
8. obrazovanje odraslih za uloge aktivnih građana
9. obrazovanje za treću životnu dob.

5. STRATEŠKI CILJEVI

Kako obrazovanje odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja doprinosi društveno-ekonomskoj revitalizaciji, većoj mogućnosti zapošljavanja i konkurentnosti na tržištu znanja, te povećanoj mobilnosti i profesionalnoj fleksibilnosti pojedinca, potreban je sistemski međusektorski pristup njegovog razvoja na načelima otvorenosti i dostupnosti.

Strateška platforma razvoja obrazovanja odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja u BiH treba biti instrument za otpočinjanje rješavanja ključnih socijalnih i ekonomskih problema u BiH. Stoga ona poseban akcent stavlja na stručno obrazovanje odraslih. Imajući u vidu urgentnu potrebu za bržim ekonomskim razvojem i unapređenjem zapošljavanja, socijalne kohezije i demokratizacije društvenih odnosa, temeljni ciljevi i zadaci strategija obrazovanja odraslih na različitim nivoima vlasti u BiH trebaju biti:

1. Poboljšanje legislative za obrazovanje odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja i usklađivanje s referentnim okvirom Evropske unije
2. Uspostavljanje efikasnih načina participacije relevantnih (reprezentativnih) i drugih socijalnih partnera u procesu obrazovanja odraslih

- u kontekstu cjeloživotnog učenja
3. Razvoj programskih i institucionalnih mogućnosti te unapređenje dostupnosti obrazovanja odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja
 4. Osiguranje i podizanje kvalitete obrazovanja odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja.

6. PREGLED STANJA U OBLASTI OBRAZOVANJA ODRASLIH

Obrazovanje odraslih u BiH normativno se pozicionira uglavnom u okviru formalnog školskog sistema, čime se prilično ograničava dostupnost obrazovanja, kao i raznolikost obrazovne ponude za odrasle. Novog pristupa obrazovanju odraslih, utemeljenom na zajedničkim evropskim načelima i ciljevima te vlastitim vrijednostima i iskustvu uglavnom nije bilo do 2009. godine u BiH. Prve akcije u tom smislu događaju se u Republici Srpskoj.

Jasno je da odrasli u BiH predstavljaju veliki, međutim još uvijek nedovoljno prepoznat i aktiviran potencijal. Slaba fokusiranost različitih sektorskih politika i gotovo zanemariva ulaganja u razvoj odraslih kroz njihovo odgovarajuće obrazovanje tokom cijelog radnog vijeka, ukazuju na ozbiljni nedostatak razumijevanja važnosti i uloge ovog segmenta u tranziciji bosanskohercegovačkog društva u cjelini.

U okviru procjene napretka BiH u procesu pristupanja EU za 2011. godinu, Evropska komisija se u Izvještaju (Izvještaj o napretku Bosne i Hercegovine u 2011, Evropska komisija, SEC (2011) 1206, Brisel, 12.10.2011) na određeni način referira i na stanje obrazovanja odraslih. Ona konstatira da je „Saradnja između sektora obrazovanja i poslodavaca još uvijek slaba, a informisanost o obučenosti ljudskog kapitala je i dalje mala. Ukupno gledano, nedostatak strukturne fleksibilnosti i slabi rezultati sistema obuke i obrazovanja štete ispravnom funkcionisanju tržišta rada.“ Osim toga „Nije postignut napredak u unapređenju koordinacije

između obrazovanja i sektora tržišta rada kako bi se razvio sistem obuke i obrazovanja koji će ispunjavati potrebe tržišta rada.“

Formalno obrazovanje

Formalno obrazovanje odraslih u kantonima/županijama u FBiH provodi se u skladu sa zakonima i podzakonskim aktima iz oblasti obrazovanja. Premda su postojećim zakonima osigurane pretpostavke za organizaciju osnovnog obrazovanja odraslih u okviru redovnog školskog sistema, njime se bavi mali broj škola. Opće i stručno obrazovanje odrasli uglavnom stiču u okviru redovnih srednjih škola kao tzv. vanredni polaznici, a tu se još provode programi: dokvalifikacije, prekvalifikacije, usavršavanja, kursevi, specijalizacije ili osposobljavanja odraslih. U Republici Srpskoj obrazovanje odraslih organizira se i provodi u skladu sa Zakonom o obrazovanju odraslih i drugim zakonima kojima se uređuje oblast osnovnog i srednjeg obrazovanja (Aneks V.). Obrazovanje odraslih u BD BiH provodi se u skladu sa zakonima i podzakonskim aktima Brčko distrikta.

I pored toga što visokoškolske ustanove u BiH izvođe redovne formalne programe obrazovanja u okviru tri ciklusa, one ne nude fleksibilnije organizacijske oblike i programe koji bi zadovoljili potrebe za obrazovanjem, usavršavanjem i cjeloživotnim učenjem odraslih, a naročito zaposlenima koji bi željeli obrazovanje uz rad ili profesionalno usavršavanje. Pored redovitih programa u FBiH visokoškolske ustanove provode i kraći programi za odrasle koji su već stekli visoko obrazovanje (npr. dopunsko pedagoško psihološko obrazovanje kao uvjet za rad u nastavi osobe koja nije završila nastavnički fakultet). Programi formalnog osnovnog obrazovanja odraslih u kantonima/županijama u FBiH i u BD BiH, uglavnom su reducirane verzije programa za redovne učenike. Programi za odrasle u srednjem obrazovanju provode se u skladu s važećom nomenklaturom zanimanja i, u najvećem dijelu, podrazumijevaju identične sadržaje

kao za redovne učenike. U Republici Srpskoj, formalno obrazovanje odraslih izvodi se po programima osnovnog i srednjeg stručnog obrazovanja koji su prilagođeni potrebama i mogućnostima odraslih, odnosno njihovoj dobi, prethodnom obrazovanju, znanju, vještinama i kompetencijama.

Po završetku formalnih programa obrazovanja u BIH, odraslima se izdaju javno važeće isprave: svjedožbe o završenom razredu, diplome o maturi ili završnom ispitu kojima se dokazuje stečena školska ili stručna sprema odnosno zanimanje, te uvjerenja o stručnoj osposobljenosti ili usavršavanju.

Neformalno obrazovanje

Neformalno obrazovanje odraslih u posljednje vrijeme doživljava uspon. Veliki broj različitih institucija i organizacija u javnom, privatnom i nevladinom sektoru nudi različite programe neformalnog obrazovanja. Organizatori neformalnog obrazovanja odraslih mogu izdavati odgovarajuće isprave o završenom programu. Te isprave nisu javno priznate, ali njihova vrijednost može biti prepoznata od strane poslodavaca.

Troškove svih vidova neformalnog obrazovanja uglavnom snose polaznici i druge zainteresirane strane. U okviru aktivnih mjera zapošljavanja, zavodi/službe za zapošljavanje financiraju različite obuke registriranih nezaposlenih osoba.

Informalno učenje

Informalno učenje odraslih u BIH odvija se u svakodnevnim situacijama i u različitim kontekstima učenja kao što su: obiteljska zajednica, radno okruženje, slobodno vrijeme, iskustvo i sl. Pouzdanih podataka o ovome vidu učenja nema jer nisu provedena nikakva istraživanja u BIH na tom planu. Osim Ispitnog centra u okviru Zavoda za obrazovanje odraslih Republike Srpske, koji je ovlašten za organiziranje provjere znanja, vještina i kompetencija bez obzira na način

njihovog sticanja (uključujući i informalno) nema posebnih podataka o drugim sličnim institucijama.

ZAKLJUČAK

Svi neophodni zakonski uvjeti za otvaranje socijalnog dijaloga o obrazovanju odraslih i uspostavljanju ovog partnerstva na području BIH još uvijek nisu osigurani. Međutim, donošenjem Zakona o obrazovanju odraslih u RS-u stvorene su pretpostavke za veće sudjelovanje relevantnih socijalnih partnera u kreiranju politike obrazovanja odraslih. Sistemna istraživanja korelacija obrazovnog i sektora tržišta rada te obrazovnih potreba i sudjelovanja u obrazovanju odraslih, kao i njegovih ostalih aspekata, provode se u BIH s različitim intenzitetom i učinkom. Određena područja/oblasti ili pitanja obrazovanja odraslih, najvećim dijelom, predmet su istraživanja u okviru međunarodnih projekata i druge pomoći međunarodne zajednice obrazovanju odraslih u BIH ili u okviru namjenski provedenih istraživanja i analiza stanja od strane različitih međunarodnih organizacija ili ekspertskih udruženja.

LITERATURA

- [1] Europska komisija: (2001) „Izvješće komisije - Budući stvarni ciljevi obrazovnih sustava“, Bruxelles, European Commission, Directorate-General for Education and Culture, Follow-up of the “Report on the concrete future objectives of the education and training systems Brussels“
- [2] Europska Komisija/EACEA/Eurydice, (2012) „Developing Key Competences at School in Europe: Challenges and Opportunities for Policy“. 8. United Nations
- [3] Educational, Scientific and Cultural Organization, (2011), „UNESCO ICT competency framework for teachers“
- [4] Soleša, Soleša-Grižak, (2010), „ICT

- competences of teachers and educators“
- [5] Hutinski K., Aurer L., (2009), „Informacijska i komunikacijska tehnologija u obrazovanju: stanje i perspektive“
- [6] https://www.google.ba/search?source=hp&ei=sz4LWtTYNsra6ASF2rfwCw&q=cjelozivotno+ucenje+i+pravni+okviri&oq=cjelozivotno+ucenje+i+pravni+okviri&gs_l=psy-ab..33i160k1l2.959.9491.0.9789.36.33.0.0.0.0.386.4163.8j23j1j1.33.0....0...1.1.64.psy-ab..3.30.3741.0..0j35i39k1j0i67k1j0i10k1j0i203k1j0i10i203k1j0i30k1j0i10i30k1j0i22i30k1j33i22i29i30k1.0.YA21czJY2ps

RAZVOJ PREDUZETNIŠTVA MLADIH - RJEŠENJE ZA SMANJENJE NEZAPOSLENOSTI

DEVELOPMENT OF THE YOUTH ENTREPRENEURSHIP - SOLUTION FOR LOWERING UNEMPLOYMENT RATE

Damir Muhić

SAŽETAK

Preduzetništvo kao djelatnost je usmjerena na pokretanje preduzeća, inovaciju kao i organizaciju samih preduzeća.

Važan segment preduzetništva je sposobnost uvođenja inovacija, korištenje svih raspoloživih resursa i osvajanje novih tržišta proizvodima i uslugama.

Novi poduzetnički poduhvati daju mogućnost ekonomiji jedne države da širi postojeća tržišta i osvaja nova od kojih ovisi ekonomski razvoj i prosperitet što dovodi do smanjenja nezaposlenosti.

Nacionalne ekonomije od preduzetništva očekuju rješenje jednog od najvećih problema sa kojima se susreću zemlje u tranziciji, a to je problem nezaposlenosti.

Bosna i Hercegovina, kao zemlja u tranziciji ima posebno naglašen problem nezaposlenosti mladih što ujedno predstavlja ključne dimenzije problema na domaćem tržištu rada.

Svrha ovog rada je prikazati spomenute dimenzije problema, a posebno analizirati položaj Bosne i Hercegovine u vezi sa nezaposlenošću mladih.

Iskustva europskih država pokazuju da je moguće povećati zaposlenost mladih i to namjenski dizajniranim programima i institucijama koje potiču preduzetništvo mladih.

Programi koje nudi Europska unija daje mogućnost zemljama kandidatima i potencijalnim kandidatima da sudjeluju u programima te na taj način doprinesu razvoju preduzetništva, smanjenju nezaposlenosti i poboljšanju ekonomskog razvoja.

Ključne riječi: preduzetništvo, nezaposlenost mladih, ekonomski razvoj, programi Europske unije

SUMMARY

Entrepreneurship as a activity is focused on starting up companies, innovation, and the core of every company – organization.

A important segment of entrepreneurship is the ability of implementing innovations, maximizing the utility of given recourses and taking over new service and product markets.

National economies expect new entrepreneurs to be the solution to one of the leading problems in transition countries, and that is unemployment.

Considering the high rate of unemployment in Bosnia and Herzegovina, entrepreneurship is seen as the best solutions to decrease this rate, improve the process of economical development and societies prosperity as a whole.

Entrepreneurship allows the freedom of constant movement and innovation, improves the already existing overall situation in the country, as well as being one of the leading recourses of a country.

Bosnia and Herzegovina, as a country in transition, has a growing trend of unemployed young adults. This represents the key difficulties currently present at the domestic job market.

What I would like to highlight in this piece of work is the presentation of these problems, with the main focus pointed towards unemployment of young people within BiH.

As many European countries have shown and proven to us, it is possible to improve the rate of employment with specifically designed programs and institutions which encourage and support young entrepreneurs.

The programs offered by the EU give the participation opportunity to all countries who are members or candidates. This way they are strengthening their positions and helping the growth.

Keywords: entrepreneurship, unemployed young adults, economic growth, EU programs

UVOD

Jedan od najvećih problema mladih (mladi u Bosni i Hercegovini su osobe u dobi od 15 do 30 godina) u BiH jeste nezaposlenost. Statistički podaci ukazuju na to da je stopa nezaposlenosti mladih u većini zemalja, bez obzira da li je riječ o zemljama u tranziciji kao što je Bosna i Hercegovina, zemljama u razvoju ili ekonomski razvijenim zemljama, znatno veća od stope ukupne nezaposlenosti. Ratna dešavanja i ekonomska kriza ostavlja posljedice čije saniranje će trajati još godinama, a najznačajnija posljedica je gubitak radnih mjesta. Problem nezaposlenosti značajno je naglašen u populaciji do 30 godina, stoga Eurostat posebno prati kategoriju nezaposlenosti mladih te analizira sve aspekte ovoga problema.

Internet kao najdostupnija nova tehnologija omogućava brzu izmjenu informacija i globalno povezivanje ljudi, ideja i poslovnih kontakata. Stoga je sektor informacionih i komunikacijskih tehnologija u svijetu prvi iskoristio prednosti start-up inkubatora. U ovom radu detaljnije se ispituju mogućnosti da se model start-up inkubatora primijeni kao jedan opći model za rješavanje problema nezaposlenosti mladih ljudi. Cilj rada je ispitati potpuno novu vrstu infrastrukture koja zahtijeva osiguranje prostornih, tehničkih, savjetodavnih i svih ostalih oblika pomoći koji su mladim ljudima potrebni da

bi od ideje ostvarili uspješan poduzetnički poduhvat.

1. ŠTA JE STARTUP?

Postoji nekoliko definicija šta je startup. U SAD-u startup se definiše kao tehnološka kompanija koja se brzo i lako može skalirati, odnosno to je biznis ideja koja se može pretvoriti u kompaniju kojoj se tržište uglavnom nalazi na internetu i koja u kratkom vremenskom periodu može da se skalira, odnosno da se broj korisnika uvećava stopama koje su oko 30% godišnje.

U Bosni i Hercegovini se pod pojmom startupa smatra bilo koja ideja, opet uglavnom iz svijeta tehnologije, koja može da se pretvori u preduzeće. Potrebno je dodati da startup može da bude i primjena tehnologije u nekim tradicijskim industrijskim granama (poljoprivreda ili stočarstvo).

Jedan od ciljeva startupa je da se u kratkom vremenskom periodu pronađu investitori uz čiju podršku će da se izbac prva radna verzija servisa i ostvare prvi kontakti sa potencijalnim značajnim korisnicima. Nakon prve investicije i prve reakcije tržišta, traže se novi investitori kako bi se obezbijedio konstantan brzi rast. Ciklus se završava izlaskom na berzu kada se osnivači uglavnom povlače i prepuštaju kompaniju tržištu. Oni sami se uglavnom okreću novim idejama.

Bitna element startup projekta su zakonski i institucionalni okvir za brzo pokretanje vlastitog startup preduzeća. Ukoliko postoje zakonske i druge barijere da se jednostavno, brzo i jeftino pokrene preduzeće- startup projekt će se teško ili se uopće neće realizirati. Poslovni inkubatori su popularna tema. Naime, inkubatori su poslovni prostori koji su namenjeni za nove poslovne poduhvate i razvoj istih. Cilj inkubatora je da uzme nekog ko ima dobar poslovni model i pomogne mu da se razvije od ideje do početnog proizvoda. Uglavnom inkubatori su vezani oko neke tematske oblasti. Osim samog prostora za rad daju i mentore koji asistiraju članovima, savetujući ih kako da na najbolji način razviju

svoj poslovni model. Inkubatori obično imaju ograničen rok u kojem imate šansu da razvijete svoj biznis nakon čega izlazite iz inkubatora.¹

Obzirom da inkubatori imaju ograničen rok, samim tim imaju i svoje faze razvoja.

Prva faza naziva se i faza sjemena (engl. Seed phase) u kojoj se donosi odluka o osnivanju startup inkubatora i samo definisanje nositelja projekta i modela upravljanja.

Druga faza odnosi se na javnu komunikaciju nositelja starupa sa potencijalnim korisnicima.

U trećoj fazi se okupljaju korisnici i usmjeravaju prema poslovnom sektoru.

Četvrta faza je ujedno i posljednja, u toj fazi se završava inkubator za pojedinačne korisnike.

Akceleratori su na neki način nastavak inkubatora. Oni su poslovni prostori koji primaju one koji su već razvili svoj poslovni model, došli do prvog proizvoda (izašli iz inkubatora) i pomažu im da "ubrzaju" svoj razvoj. To "ubrzavanje" se uglavnom svodi na napredni networking, tj. stvaranje veza i kontakata sa većim firmama, kompanijama i pojedincima koji mogu poneti vaše poslovanje na sledeći nivo a do kojih ne biste mogli doći sami u ovoj fazi razvoja svog biznisa.²

2. START UP SCENA U SVIJETU VS. START UP SCENA U BIH

Velike kompanije kao što su Google, Facebook, Apple, eBay, Twitter, Microsoft... su kompanije za koje danas gotovo svako zna i koje se povezuju sa velikim novcem. Nemogućim zvuči da su svi ovi giganti nastali kao ideja nekoliko uglavnom mladih ljudi, u porodičnim garažama, iznajmljenim stanovima, ili jeftinim poslovnim prostorima. Ono što je zajedničko za njih jeste da su u osnovi one sve bile start-up kompanije,

koje danas predstavljaju inspiraciju novim poduzetnicima širom svijeta. Startup scena u Bosni i Hercegovini je nešto drugačija u odnosu na Evropsku i Svjetsku startup scenu. Intenzivniji razvoj startup scene u BiH počeo je tek unazad nekoliko godina. Iako je pojam "startup" i dalje nejasan velikom broju ljudi, razni projekti i investicije polako stvaraju nove firme, pa su i strani fondovi zainteresovani za finansiranje preduzeća u BiH koji tek počinju svoje poslovanje.

Kao centri okupljanja startapa istakli su se Sarajevo, Mostar i Banjaluka, a u posljednje vrijeme i Tuzla. U tim gradovima se formiralo nekoliko većih poslovnih inkubatora i akceleratora, koji su na dobrom putu da razviju startup scenu u BiH. Njihovi programi i susreti koje organizuju pomažu mladim preduzetnicima da razmijene iskustva, kreiraju i razviju svoje biznise. Obzirom na cjelokupnu ekonomsku i političku situaciju u Bosni i Hercegovini problem kod pokretanja nove posla jesu finansijska sredstva koja su neophodna.

Međutim, prednost startup poduzeća je u tome što takva vrsta poslovnog projekta privlači potencijalne investitore te su stabilnija od već uhodanih tvrtki. To znači da imaju veći potencijal razvoja s minimalnim ulaganjima u sve grupe troškova, odnosno zaposlenike, nekretnine i kapital. Ovdje je važno napomenuti i nedostatke ove vrste poslovnih projekata koje se prvenstveno odnose na visok rizik poslovanja, što konkretno znači da je među likvidiranim tvrtkama statistički najveći broj upravo startup tvrtki. To je zato što su za takva poduzeća karakteristični manji iznosi početnog ulaganja, veći rizici i veći potencijalni povrat od investiranja.

Prilikom osnivanja startup kompanije potrebno je infrastrukturna podrška u vidu poslovnih inkubatora koji trebaju predstavljati svakovrsnu podršku poslovanju i rezultatima ovih firmi. Također, lica koja pokreću vlastite start-up firme trebaju imati razvijene preduzetničke vještine potrebne za osnivanje, vođenje i upravljanje novoosnovanom firmom.

¹ <https://www.techrepublic.com/article/accelerators-vs-incubators-what-startups-need-to-know/>

² <http://coworkingsubotica.com/sta-je-razlika-između-inkubatora-akceleratora-coworking-prostora/>

3. NEZAPOSLENOST MLADIH U BIH

Prema podacima Centralne obavještajne agencije (CIA), Bosna i Hercegovina (BiH) ima najveću stopu nezaposlenosti mladih ljudi u svijetu. Centralna obavještajna agencija je početkom augusta tekuće godine objavila podatke o zemljama svijeta poznata kao The World Factbook, riječ je o informacijama koje služe za zvaničnu upotrebu američkih vlasti, a u kojim se nalaze jasne informacije o demografiji, geografiji, komunikaciji, državnim tijelima, privredi i vojnoj strukturi zemalja svijeta.

Vlasti SAD-a su ove godine posebnu pažnju posvetili nezaposlenosti mladih osoba, a mladim osobama se smatraju osobe od 15 do 24 godine. Prema podacima koje je objavila CIA Bosna i Hercegovina je na samom vrhu liste od 134 zemlje svijeta. Naime, prema ovim podacima nezaposlenost mladih iznosi 62,8% (kao relevantni podaci korišteni su podaci iz 2012. godine).

Odmah ispod BiH nalaze se Kosovo i Grčka s 55,3 %, zatim Makedonija s 53,9 %, Španija s 53,2%, Južna Afrika 51,5%, Srbija 51,1 %, Hrvatska 43,1 % i Tunis (42,3 posto).³

Tabela 1. Prikaz nezaposlenosti mladih

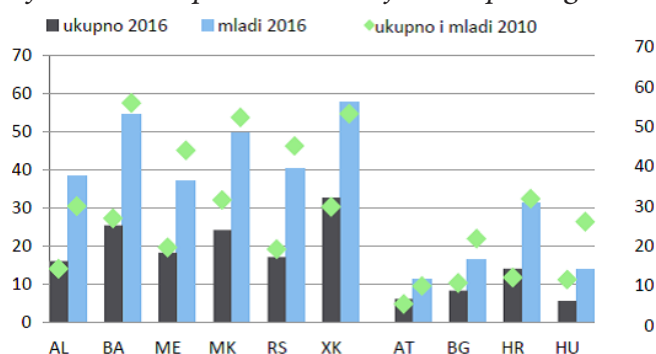
1	Bosnia and Herzegovina	62.8	2012 est.
2	Kosovo	55.3	2012 est.
3	Greece	55.3	2012 est.
4	Macedonia	53.9	2012 est.
5	Spain	53.2	2012 est.
6	South Africa	51.5	2012 est.
7	Serbia	51.1	2012 est.
8	Guyana	46.1	2011 est.
9	Croatia	43.1	2012 est.
10	Tunisia	42.3	2011 est.

Stopa nezaposlenosti mladih u regiji Zapadnog Balkana pala je sa 50,8% kolika je bila 2010. godine na 47,7% u 2015. godini ali je ova stopa i dalje visoka u poređenju sa drugim Evropskim zemljama.

Na visoku stopu nezaposlenosti mladih

dodatno utiče to što mladi nemaju radnog iskustva(u Bosni i Hercegovini mladi na svoje prvo radno iskustvo čekaju od 5 do 7 godina) kao i to što se plan i program obazovnih institucija ne stvara kadrove koji odgovaraju potrebama tržišta rada.

Grafikon 1. Nezaposlenost u zemljama zapadnog Balkana



Izvor: <http://pubdocs.worldbank.org/en/336041491297229505/170403-Regional-Report-Western-Balkan-Labor-Market-Trends-2017-FINAL.pdf>

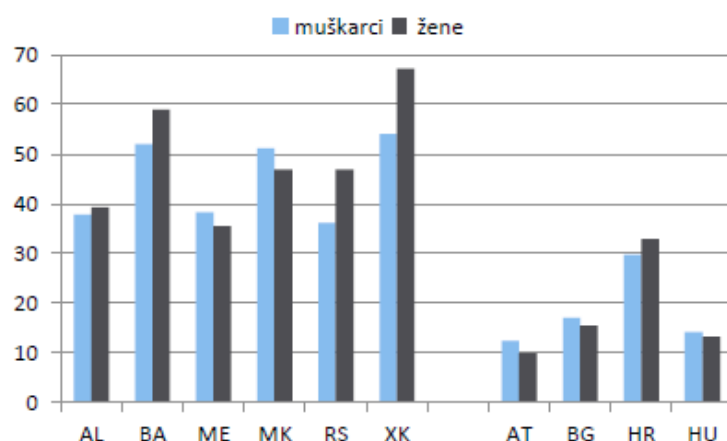
3 <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2129rank.html>

Visoke stope od 57,6 % na Kosovu, 54,3 % u Bosni i Hercegovini i blizu 50 % u Makedoniji ukazuju na to da se mladi suočavaju sa prilično kritičnom situacijom na tržištima zapadnog Balkana.

Spolna struktura nezaposlenih je očigledna ali se razlikuje od države do države,

nezaposlenosti je veća kod mladih žena nego kod muškaraca u Srbiji, Bosni i Hercegovini i na Kosovu, što je očigledno i u Hrvatskoj i Albaniji. Stopa nezaposlenosti mladih žena bila je veća od stope nezaposlenosti muškarce tokom perioda 2010-2016 u Crnoj Gori, Makedoniji i zemljama regije.

Grafikon 2. Spolna struktura nezaposlenih u zemljama zapadnog Balkana



Izvor: <http://pubdocs.worldbank.org/en/336041491297229505/170403-Regional-Report-Western-Balkan-Labor-Market-Trends-2017-FINAL.pdf>

4. PERSPEKTIVA RAZVOJA PREDUZETNIŠTVA MLADIH

Poduzetnički inkubatori su organizacije koje pomažu poduzetnicima da se razviju uz mentorsku pomoć, financiranje i uvjete poslovanja. Sistem inkubatora započeo se razvijati 50-ih godina prošlog stoljeća. Prema podacima Nacionalnog udruženja poslovnih inkubatora na svijetu postoji oko 7000 inkubatorak koji podržavaju nove poslove, rastuće kompanije i pomažu razvoju tehnologije. Zanimljivo je da su se mnogi klasični inkubatori vrlo uspješno pretvorili u savremene inkubatore. Značaj inkubatora je da surađuju sa akademskom zajednicom i lokalnom privredom, ali su istovremeno orijentisani na globalno tržište. Za pokretanje bilo kojeg obika startup kompanije neophodna su finansijska sredstva. Kao što je već prethodno navedeno u radu prednost startup poduzeća je u tome što takva vrsta poslovnog projekta privlači potencijalne investitore. Startup projekat je

moguće finansirati na nekoliko načina:

- Fondovi Europske unije; Za sve startup projekt postoji velika mogućnost ostvarenja izvora financiranja iz nekog od fondova Europske unije. Uslovi za dobivanje sredstava variraju od programa do programa te je potrebno proučiti uslove svakog programa zasebno. Treba naglasiti da se tu uvijek radi o bespovratnim sredstvima koji služe za sufinansiranje samo dijela investicije, dok ostatak financiraju investitori. Isto tako, važno je istaknuti da se ta bespovratna sredstva isključivo dodjeljuju putem javnih poziva za dostavu prijedloga projekata, a koje raspisuje nadležne institucije
- Neformalni investitori; odnosno poslovni anđeli, su pojedinci koji posjeduju višak novčanih sredstava, relevantno znanje u određenoj grani poslovanje te menadžersko iskustvo. To su najčešće osobe koje su uspješno poslovale u određenoj poslovnoj grani tako da sada

kapital i stečeno znanje žele uložiti u startup poduzeća koja su im zanimljiva ili nalaze se u istoj grani poslovanja.

- Rizični kapital; U Evropi i svijetu uobičajeno je da se start-up tvrtke financiraju koristeći sredstva rizičnih fondova (engl. private equity). Dakle, fondovi rizičnog kapitala profesionalno su vođene finansijske institucije koje upravljaju zajedničkim kapitalom drugih investitora, a u skladu sa strategijom usmjeravaju ulaganja u pojedine sektore. U tom smislu fondovi rizičnog kapitala spadaju u „formalne oblike financiranja“.
- Poticaji države; poticaji države za zapošljavanje i samozapošljavanje koji pružaju mogućnost samozapošljavanja, pokretanje malog biznisa kao i razvoj socijalnog poduzetništva. Primjer: Program Federalnog zavoda za zapošljavanje „Program sufinansiranja samozapošljavanja START UP 2017“
- Kredit; Među najzastupljenije bankovne usluge ubrajaju se usluge kreditiranja. Kada se govori o finansiranju projekata za mala i srednja preduzeća, upravo su krediti najčešći način povlačenje finansijskih sredstava. Ukoliko se koristi ovaj način finansiranja startupa neophodno je izraditi dobar poslovni plan koji je neophodan za sve faze start up programa ali i važan dokument koji traži banka pri procjeni opravdanosti traženih sredstava.

ZAKLJUČAK

Trend razvoja start-up inkubatora direktno je povezan sa tehnološkom revolucijom koja konstantno zahtijeva nova rješenja u savremenim tehnologijama i postavlja nove zahtjeve pred cjelokupno tržište rada. Start-up inkubator može imati osigurane mentore za pojedine timove mladih kreativnih ljudi, pri čemu mentor mora realno usmjeravati sve aspekte razvoja jedne ideje do ostvarenja privrednih poduhvata. S jedne strane, imamo sve više fondova, organizacija i pojedinaca koji podržavaju domaće startup projekte, a

sa druge državna administrativne procedure još uvijek zaostaje za potrebama tehnoloških kompanija i digitalne ekonomije, pa su online naplata, izvoz, carine i porezi česte stavke na koje usporavaju i ograničavaju domaći startup. Obzirom na cjelokupnu socio- ekonomsku i političku situaciju u BiH kao i na visoku stopu nezaposlenosti startup kompanije ne mogu riješiti problem hronične nezaposlenosti ali mogu itekako smanjiti nezaposlenost te ponuditi tržištu one proizvode i usluge koje nisu dostupne na tržištu. Za uspjeh startup kompanije neophodno je da osnivač da svoj maksimum ali i da iskoristi znanja i vještine iz svih relevantnih oblasti, od tehnologije preko dizajna do marketinga i menadžmenta. Pored svega nabrojanog preporuka je da se start-up inicijative/incubatori u nastavku povežu s visokoškolskim institucijama, predstavnicima poslovnog sektora i predstavnicima finansijskog sektora te na taj način širi postojeća tržišta i osvaja nova što doprinese razvoju preduzetništva, smanjenju nezaposlenosti i poboljšanju ekonomskog razvoja.

LITERATURA

- [1] Mirna Jusić / Amar Numanović (2017.) The Excluded Generation, Youth in Southeast Europe
- [2] <https://www.techrepublic.com/article/accelerators-vs-incubators-what-startups-need-to-know/>
- [3] <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2129rank.html>
- [4] http://www.bhas.ba/index.php?option=com_publicacija&view=publicacija_pregled&ids=1&id=2&n=Tr
- [5] <http://pubdocs.worldbank.org/en/336041491297229505/170403-Regional-Report-Western-Balkan-Labor-Market-Trends-2017-FINAL.pdf>
- [6] <http://developmentofpeoples.org/uploads/analysis/analysis1-CISP-ricerche-europe.pdf>

PRIMJENA POSLOVNIH APLIKACIJA U KOMPANIJAMA U BOSNI I HERCEGOVINI

USING BUSINESS APPLICATIONS IN COMPANIES OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

Faruk Unkić*

Ajla Kemura**

SAŽETAK

Korištenje poslovnih aplikacija u kompanijama u Bosni i Hercegovini je raznovrsno. U radu smo istraživali koje se poslovne aplikacije koriste na tržištu Bosne i Hercegovine, koje su najzastupljenije i razloge njihovog korištenja. Svaka kompanija nastoji da izabere aplikativno rješenje koji će odgovarati njenim potrebama ali istovremeno da bude i efikasno i po mogućnosti da troškovi održavanja datog aplikativnog sistema budu što je moguće niži.

Nastojali smo istražiti i nivo zadovoljstva korisnika aplikativnim rješenjima koja posjeduju i koja koriste u svom poslovanju, te saznati koje su prednosti i nedostaci, kako bi se mogla uraditi komparativna analiza. Ono što su rezultati ankete pokazali jeste da su korisnici jako zadovoljni sa korištenjem ispitivanih poslovnih aplikacija, te se može zaključiti da su na području Bosne i Hercegovine najzastupljeniji sistemi Pantheon, SAP, e-Line i Navision.

Ključne riječi: aplikacija, ERP sistemi, Pantheon, Navision, SAP, cloud computing, zadovoljstvo.

SUMMARY

Using business applications in companies of Bosnia and Herzegovina has many variety. In this project we investigated business applications which we are using in our market, which are most represented and the reason of its use. Each company trying to choose applicative solution which will satisfied their needs, in same time to be effective as well and with possibility that maintained cost of the applicative system would be low as much is possible.

We tried to search and the level of user satisfaction with applicative solutions which they have and which they use in their business, then to learn what is their advantages and disadvantages in order to be able to make a comparative analysis. The results of the survey showed that users are very satisfied with the use of tested business applications, and it can be concluded that in the territory of Bosnia and Herzegovina the most common are Pantheon, SAP, e-Line and Navision systems.

Keywords: applications, ERP systems, Pantheon, Navision, SAP, cloud computing, satisfaction.

* - InfoTeh d.o.o. Tešanj, saradnik na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Zenici, Mašinskom fakultetu Univerziteta u Zenici, Fakultetu za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

** - student Fakulteta za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

UVOD

Informaciono komunikacione tehnologije unijele su potpuno novu osnovu na kojoj se zasnivaju poslovne veze između kompanija i efikasnije se odvijaju poslovne transakcije, uspostavlja se prodaja i kupovina uz smanjenje troškova i omogućava se velika raspoloživost informacija koje su značajne za savremeni način poslovanja. Pod poslovnim aplikacijama se podrazumjeva skup software-a i procedura koje, u kombinaciji sa podacima, mrežama i odgovarajućim hardverom imaju za cilj da zadovolje specifične zahtjeve pojedinačnih korisnika ili poslovnih kompanija. Imajući u vidu da se zahtjevi klasifikuju na pojedinca i zahtjeve preduzetnika može se reći da se i IT aplikacije klasifikuju na:¹

- Jednokorisničke (single-user) sisteme
- Preduzetničke (enterprise) sisteme

Jednokorisnički sistemi se obično sastoje od PC računara ili radne stanice, različitih ulaznih i izlaznih uređaja, kao i softverskih programa koji su urađeni prema specifičnim potrebama i željama pojedinih korisnika. Jednokorisnički sistemi se često zovu i personalnim sistemima, oslobađaju korisnike od potrebe izvršavanja dugotrajnih i mukotrpnih procedura i rutinskih poslova, omogućavajući da se u potpunosti posvete kreativnim aspektima svoga rada.

Preduzetnički (enterprise) sistemi, sastoje se od komponenata koje imaju jednokorisnički sistemi uz dodatak serverskih ili mainframe računara, baza podataka i kompjuterskih mreža. To su u općem slučaju dijeljeni (shared) sistemi, odnosno sistemi u kojima dva ili više korisnika zajednički upotrebljavaju kompjutere, komunikacijske mreže i aplikacije.² Specifična svojstva poslovnih informacionih sistema su:³

- dokumentovanost podatka i informacija

1 A. Veljović i R. Vulović; (2009.); "Poslovne računarske aplikacije"; str. 209.

2 A. Veljović i R. Vulović; (2009.); "Poslovne računarske aplikacije"; str. 209.

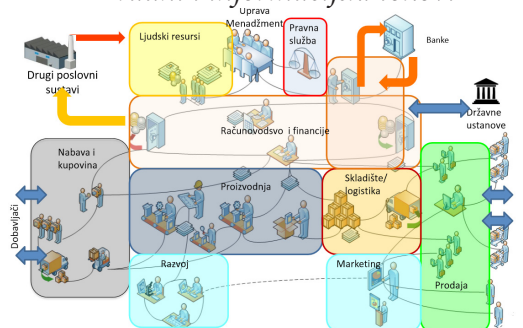
3 Mitja T.; (2015); „Menadžment informacioni sistemi“; str. 16.-17.

- dokaz o poslovnim stanjima, promjenama, ili tvrdnjama. Nije dovoljno da postoji samo dokument već i da su podaci u njemu tačni, čitljivi i razumljivi.
- racionalnost i ekonomičnost - težnja da se sa što manje napora i energije postigne što više rezultata.
- unificiranost i standardizovanost tehničkih elemenata IS-a,
- jedinstvenost informacionog sistema.

Polazeći od funkcionalne podjele, informacioni sistemi se svrstavaju u sljedeće grupe:⁴

- računovodstveni informacioni sistemi,
- finansijski informacioni sistemi,
- marketing informacioni sistemi,
- informacioni sistem u proizvodnji (CAD- CAM).

Slika 1. Poslovni sistem, funkcije, procesi, radni i informacijski tokovi⁵



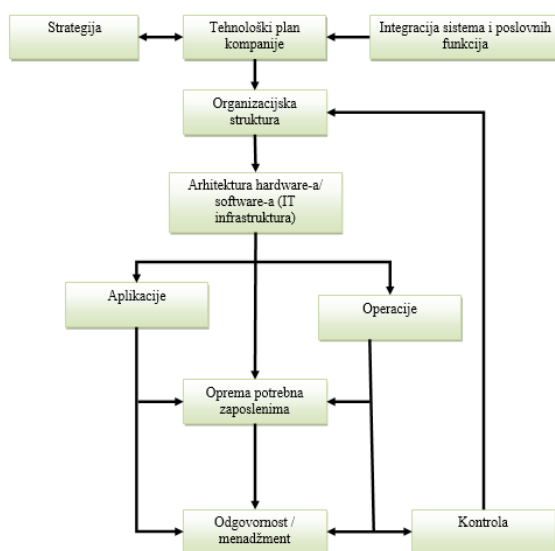
Na slici 1. je prikazano kako jedan poslovni sistem funkcioniše, kao i svi aspekti koji su dio tog poslovnog sistema. Zato je važno da kompanija ima kompjuterski podržane poslovne aplikacije koja će integrisati sve navedene dijelove poslovnog sistema.

Na slici 2. je shematski prikazana IT infrastruktura za poslovanje. Shema prikazuje da ukoliko kompanije žele da ostvare strateške ciljeve poslovanja moraju imati postavljenu organizacijsku strukturu koja će omogućavati da se slijedi tehnološki plan kompanije kroz integraciju poslovnih sistema koristeći IT infrastrukturu.

4 Item.str. 21.

5 Mesarić, Dukić, Sušac, Has, Šebalj; (2015); „Informacijske tehnologije u poslovanju“; str. 31.

Slika 2. IT infrastruktura za poslovanje⁶



1. ERP SISTEMI

Enterprise resource planning (ERP) software predstavljaju aplikacije namjenjene praćenju svih poslovnih procesa u jednom preduzeću. U preduzećima u kojima postoje posebni programi za knjigovodstvo, plate, prodaju, skladišta, javlja se ogroman problem integracije tih aplikacija, a pogotovo kada su zasnovane na različitim platformama. Dodatni problem predstavlja i njihovo održavanje na duži vremenski period, koje je znatno skuplje. Pošto su svi procesi u jednom preduzeću međusobno povezani, postoji potreba da i softver koji prati te procese bude integrisan. Upravo je u tome prava snaga ERP sistema koji predstavljaju skup različitih modula između kojih postoji potpuna integrisanost. Pomenuti softveri omogućavaju uspostavljanje kontrole nad cjelokupnim poslovanjem, bolju dostupnost informacija, porast efikasnosti i produktivnosti, brže reagovanje na zahtjeve tržišta. Drugim riječima: ERP softver integriše odjeljenja i funkcije preduzeća u jedinstven program koji se izvršava u jednoj bazi podataka, što predstavlja dragocjen korak naprijed u poboljšanju efikasnosti, jer integracija ubrzava proces poslovanja. On povećava vrijednost preduzeća i organizacije

6 Bajgorić N. (2007); „Menadžment informacionih tehnologija“; str. 20.

svojim ugrađenim sistemima internih kontrola, čime pruža dodatna uvjeravanja u vjerodostojnost podataka. ERP informacioni sistem mora da omogućiti ostvarenje politika preduzeća i politika kvaliteta kao njen sastavni dio. On za veći dio radnih procesa, područja rada ili grupa aktivnosti determiniše procedure i tokove odvijanja procesa, prava korisnika u njima i nosioce aktivnosti.⁷

Izazov je stvoriti software program takve arhitekture koji će optimalno podržavati sve odjele. ERP uklanja stare samostalne kompjuterske sisteme koji su odvojeno podržavali npr. finansije, proizvodnju, skladište, kadrovsku službu i sl. i zamjenjuje ih integriranim software-om podjeljenim u programske module koji u suštini predstavljaju stare kompjuterske sisteme.⁸

Slika 3. Komponente arhitekture poslovnih aplikacija⁹



ERP koncept je davno definisan i u osnovi nepromjenjen. Slijede ga sva trenutno vodeća ERP rješenja. ERP rješenje je poslovni paket u čijoj osnovi je integracija svih poslovnih procesa i materijalno-finansijskih događaja u jednu cjelinu. Posljedica toga je složenost ERP rješenja. Podjela rada u preduzeću omogućava da ljudi sa različitim znanjima rade na podešavanju i/ili korištenju ERP

7 E. Živkov; (2015.); „Razvoj modela internih kontrolnih mehanizama u funkciji upravljanja preduzećem“; str. 108.

8 D.Dunković. (2002): „Upravljanje informacionom tehnologijom u poslovnim sustavima u Hrvatskoj“; str. 34.

9 Shields M. G. (2001): „E-Business and ERP, Rapid Implementation and project Planning“, John Wiley and Sons Inc., 10

rješenja u skladu sa konkretnim poslovnim problemima.¹⁰

Na slici 3. su prikazane komponente koje čine arhitekturu poslovnih aplikacija. Prvi red u nizu predstavlja tehnološku infrastrukturu, drugi red predstavlja standardni ERP, a u trećem redu se nalaze napredne aplikacije, potom dolazi međuplikativno skladište i na vrhu niza jeste komandna tabla menadžmenta.

2. POSLOVNI PROGRAMSKI PAKETI

Poslovni programski paketi omogućuju implementaciju client-server tehnologije uz mogućnost lokacije glavne baze podataka i aplikacija na istom računaru. Programski moduli predstavljaju nezavisne programske jedinice s naglaskom na fleksibilnost što omogućava prilagođavanje rješenja prema potrebama klijenta uz kasnije nadogradnje poslovnog sistema željenim poslovnim modulima.¹¹ Postoji veći broj takvih paketa kao što su sljedeći koji su prikazati na slici.

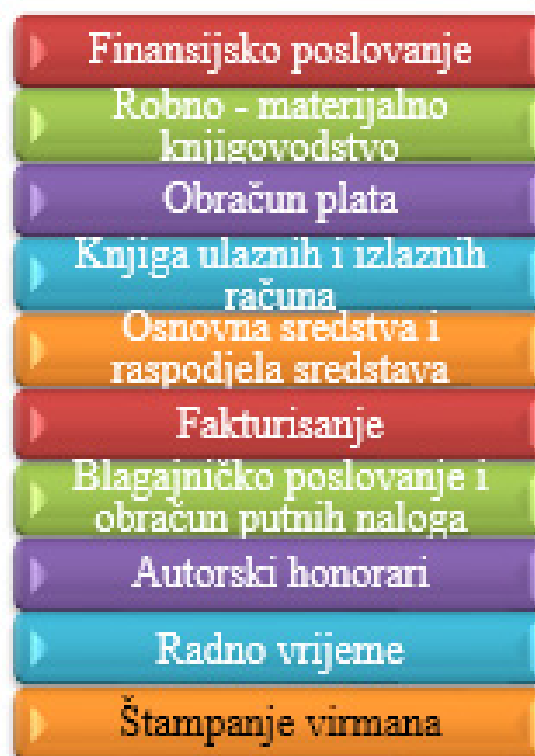
Računovodstveni aplikativni softver pomaže brzu i efikasnu realizaciju računovodstvenih procesa u poslovnim sistemima. S obzirom da računovodstvena funkcija svakog poslovnog sistema obuhvata česte i rutinske operacije i aktivnosti primjena ovog tipa aplikativnog softvera je praktično nezaobilazna.

Zbog toga je računovodstveni aplikativni softver među prvim uveden u savremeno poslovanje. Pomoću računovodstvenog aplikativnog softvera se na efikasan način vrši evidentiranje troškova, dugovanja i potraživanja jednog poslovnog sistema. Na osnovu zabilježenih podataka specijalni moduli ovog softvera omogućavaju korisnički definisanu obradu podataka i kreiranje potrebnih izvještaja.¹²

Svakako jedan od najrasprostranjenijih ERP

sistema je SAP sistem. SAP je softver koji spaja trenutno najkompletnije i najefikasnije rješenje za cjelovito upravljanje kompanijom, obzirom da nudi kompletno rješenje za finansijsko upravljanje preduzećem.

Slika 4. Vrste poslovnih programskih paketa¹³



Savremena aplikativna rješenja mogu da zadovolje specifične potrebe korisnika u raznim industrijskim granama i državnoj upravi. SAP ne daje generičko industrijsko rješenje. Skupovi rješenja zasnovani su na detaljnom poznavanju procesa koji pokreće poslovanje konkretnog preduzeća, bez obzira da li je malo ili srednje preduzeće ili velika kompanija. Pored najzastupljenijeg SAP-a postoje i druga ERP rješenja u softverskoj industriji: Oracle Applications (People Soft), Microsoft Dynamics (NAV, AX, GP, SL), Baan, HansaWorld, Datalab Pantheon i dr.¹⁴

¹⁰ B. Nerandžić; (2007); „Interna i operativna revizija; str. 274.

¹¹ A. Veljović i R. Vulović; (2009.); “Poslovne računarske aplikacije”; str. 211.

¹² <http://www.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/nastava/Novi%20Studijski%20Programi/I%20godina/Informacione%20tehnologije/Predavanja/05%20Softver%20-%20Skripta.pdf>

¹³ Item. str. 211.

¹⁴ E. Živkov; (2015.); „Razvoj modela internih kontrolnih mehanizama u funkciji upravljanja preduzećem“; str. 108.

2.1. SAP

SAP su osnovala petorica inženjera IBM-a 1972.g. u Manhajmu (Dietmar Hopp, Hans-Werner Hector, Hasso Plattner, Klaus Tschira i Claus Wellenreuther) pod njemačkim nazivom „Systemanalyse und Programmentwicklung“¹⁵. „SAP je počeo kao proizvođač ERP softvera i danas je vodeća kompanija na tržištu ERP rješenja. SAP razvija raznorodne odnose sa mnoštvom partnera, koji dodatno pomažu njegov rast. Postoji čitava zajednica nezavisnih firmi koje razvijaju dodatne aplikacije koje rade zajedno sa SAP proizvodima i dopunjuju ih. SAP nudi ERP rješenja za kompanije svih veličina. Baziran na SAP-ovoj NetWeaver tehnološkoj platformi, SAP Business Suite je set integrisanih poslovnih aplikacija koje obezbjeđuju specifična, skalabilna rješenja za različite industrijske grane. Iako je veoma funkcionalan, SAP nije lahko mijenjati tako da prati promjene u kompaniji. Ovo je ujedno i slabost i snaga: s jedne strane, veoma je integrisan i omogućava implementaciju standardizovanih poslovnih procesa širom korporacije, ali je s druge strane teže modifikovati software kako bi se prilagodio promjenama nastalim usljed razvoja osnovnih procesa i poslovnih zahtjeva.

SAP-ova osnovna ponuda uključuje SAP Business All-in-One i SAP Business One. SAP Business All-in-One je savremen, integrisani poslovni softver koji nudi specifična industrijska rješenja. All-in-One je fokusiran na mala i srednja preduzeća, do 2.500 zaposlenih. SAP Business All-in-One je na predlošcima baziran i konfigurabilan derivat SAP Business Suite-a. Nudi više od 700 specifičnih industrijskih rješenja u koja je ugrađena najbolja poslovna praksa.

SAP Business One je jedna, integrisana aplikacija, dizajnirana za mala preduzeća sa manje od 100 zaposlenih. On uglavnom podržava maloprodaju, veleprodaju, usluge i proizvodnju. Uz dodatne aplikacije nezavisnih proizvođača, SAP Business One je u mogućnosti da podrži rad

¹⁵ Njem. Analiza sistema i program za razvoj.

različitih funkcija u preduzećima iz brojnih industrijskih grana.”¹⁶

Neke od SAP-ovih prednosti su:¹⁷

- modul za razvoj proizvoda;
- lakoća u podršci „Make-To-Order“ procesa;
- integrisani modul za maloprodaju;
- jasna vidljivost za robu u tranzitu;
- dobra kontrola kvaliteta i obezbjeđenje kvaliteta;
- zadovoljavanje SOX i poreskih regulativa i
- upravljanje gotovinom.

Mogućnosti SAP-a:¹⁸

- Omogućava lakšu globalnu integraciju (barijere kursa valuta, jezika i kulture mogu se automatski premostiti).
- Ažuriranja se vrše jednokratno na nivou cijele kompanije.
- Pruža informacije u realnom vremenu, smanjujući mogućnost grešaka.
- Može stvoriti efikasnije radno okruženje za zaposlene.
- Prodavci imaju prethodno znanje i stručnost o tome kako najbolje izgraditi i implementirati sistem.
- Korisnički interfejs je potpuno prilagodljiv što omogućava krajnjim korisnicima da diktiraju operativnu strukturu proizvoda.

2.2. MICROSOFT DYNAMICS

Već prepoznat kao proizvođač operativnih sistema i poslovnog softvera, Microsoft je zakoračio na polje ERP software-a kroz akvizicije. 2000. godine Microsoft je kupio Great Plains, jedan od prvih knjigovodstvenih programa na tržištu SAD, koji je bio dizajniran i napisan da bude višekorisnički, da radi pod Windows-om kao 32-bitni software. Ubrzo je, 2002. godine kupljen Navision, software kompanije iz

¹⁶ <http://www.sap.com/>

¹⁷ <http://www.sap.com/>

¹⁸ <http://sapphilippines.mseedsystems.com/sap-ecc-6-0/>

Danske, koja je nudila knjigovodstveno i ERP rješenje za operativni sistem Windows 2000 Professional. Proizvodi su zadržali svoj identitet i u okviru Microsoft-a, dok 2006. nisu preimenovani u Microsoft Dynamics ERP.

Microsoft Dynamics GP, ranije Great Plain, namjenjen je malim i srednjim preduzećima koja žele jednostavno, gotovo softversko rješenje. Microsoft Dynamics NAV, ranije Navision, namjenjen je malim i srednjim preduzećima kojima treba šira funkcionalnost uz mogućnost kastomizacije. Nekadašnja Axapta, danas Microsoft Dynamics AX, vodeći je proizvod u Microsoft Dynamics ponudi i namjenjen je, prije svega, velikim preduzećima i korporacijama. Microsoft Dynamics se historijski oslanja na veliku mrežu partnera (preko 10.000), koja razvija dodatne, specifične funkcionalnosti u nadogradnji osnovnog proizvoda.¹⁹ Neke od Microsoft Dynamics prednosti su:²⁰

- lahka kastomizacija;
- velika fleksibilnost;
- lakoća integracije;
- poznat korisnički interfejs;
- podrška za više pravnih lica u jednom sistemu;
- mogućnost lokalizacije i rada sa više valuta i
- dobre MRP funkcionalnosti.

2.3. PANTHEON

„Pantheon™ je ERP sistem, koji pruža cjelokupnu informacionu podršku preduzećima svih djelatnosti. Bez obzira na odabranu djelatnost Pantheon ujedinjuje sve poslovne procese u preduzeću. Sve opšte funkcije, od planiranja proizvoda do konačne izrade, preko prodaje i izrade analiza možete da pratite na jednom mjestu.

Pantheon je poslovno-informacioni sistem, koji pruža kontrolu nad svim poslovnim procesima u preduzeću. Rješenja su prilagođena potrebama korisnika i omogućavaju optimizaciju poslovanja u

svakom preduzeću, bez obzira na njegovu veličinu ili djelatnost. Znamo, da je uspješno i efikasno vođenje preduzeća moguće jedino uz podršku kvalitetnog i sigurnog informacionog sistema. Preko deset godina DataLab razvija vodeći software u regionu za mala, srednja i velika preduzeća.“²¹ Prednosti korištenja Pantheona:²²

- Jedinstvena baza podataka - Bez obzira sa koliko poslovnih jedinica raspolaže kompanija, sve informacije se slivaju u centralnu bazu podataka, a kako se podaci u sistem unose samo jednom, manja je mogućnost pojave grešaka i nema nekonzistentnih podataka.
- Integracija finansijskih informacija.
- Raspolaganje sa jednom verzijom izvještaja za sve poslovne jedinice koje posjeduje kompanija.
- Integracija informacija o narudžbama - PANTHEONTM prati narudžbe kupca/ dobavljača od trenutka kad se primi narudžba do isporuke robe i slanja fakture odnosno kroz cijeli životni ciklus.
- Standardizacija i ubrzavanje proizvodnih procesa - Pantheon primjenjuje standardne metode za automatizaciju pojedinih koraka proizvodnih procesa, čime se štedi vrijeme, povećava produktivnost i smanjuju nepotrebni troškovi.
- Brži obrt tekuće imovine - uz pomoć Pantheona procesi kao što su planiranje proizvodnje i nabavke su automatizovani pa se deseterostruko povećava obrt zaliha i smanjuju troškovi skladištenja od 10% do 40%.
- Standardizacija informacija o ljudskim resursima - U preduzećima sa mnogostrukim poslovnim jedinicama ne mora postojati ujedinjena kadrovska služba.
- Niži troškovi održavanja sistema
- Autorizacije korisnika - Za svakog korisnika se mogu detaljno definisati prava tj. odrediti do kojih podataka u sistemu ima pristup, šta može da vidi, ažurira i/ili briše.

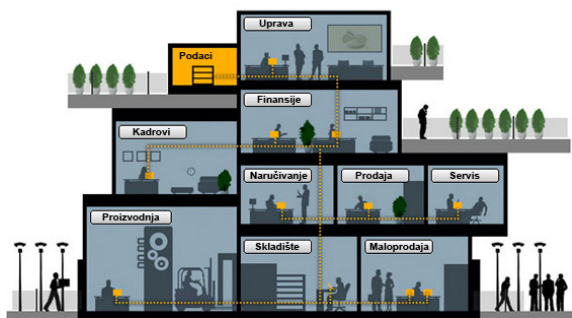
19 <http://www.microsoft.com/en-us/dynamics/>

20 <http://www.microsoft.com/en-us/dynamics/>

21 www.datalab.ba

22 Item.

Slika 5. Integracija Pantheon sistema²³



„Pantheon je cjeloviti sistem koji podržava sve poslovne procese: od narudžbi i fakturisanja, preko računovodstva, upravljanja proizvodnjom do menadžerskog izvještavanja i analitike. U Pantheonu izrada poslovnih izvještaja je relativno jednostavna, a uz tako izrađene izvještaje može se pratiti daljnje poslovanje. Osim toga moguće je vršiti nadzor nad svim podacima o nabavci robe na nivou društva, poslovnice ili samo odjela, te je moguće u svakom trenutku pogledati gdje je šta bilo prodano. Osim regularne stvorena je i posebna prečica Pantheona – „Zeus”. To je verzija koja je namijenjena samo direktorima i menadžerima. Ona prikazuje specifične podatke koji su potrebni osobama na navedenim funkcijama kao što su: pregled obavljenog posla, stanje na računu i pregled otvorenih stavki, potraživanja i obaveza društva, te mjesečne rezultate rada, i ti podaci su vidljivi samo njima, dok su ostali detalji prepušteni zaposlenima u računovodstvu.”²⁴

3. PRIMJENA POSLOVNIH APLIKACIJA U KOMPANIJAMA U BIH

Ovdje ćemo navesti samo neke kompanije u kojima su zastupljena gore navedena aplikativna rješenja i analizu zadovoljstva korisnika navedenih poslovnih aplikacija.

3.1. PRIMJENA SAP- A U DM-U

Poznato je da je „dm“ već godinama istaknut kao poslodavac godine tako da je interesanto znati koji softver oni koriste u svom

poslovanju, te na koji način postižu uspješne rezultate.

„Dm“ se trudi ići ukorak s najnovijim tehničkim i tehnološkim dostignućima, te inovativnim i progresivnim pristupom nastoji unaprijediti poslovne procese i u poslovnom okruženju djelovati kao trendsetter. dm distribucijski centar je opremljen najkvalitetnijom opremom renomiranih svjetskih proizvođača. Svi procesi – od isporuke robe od strane dobavljača preko komisioniranja do utovara robe za daljnju distribuciju – odvijaju se kroz savremene informacijske sisteme. Komunikacija s dobavljačima se odvija korištenjem EDI tehnologije, čiju je primjenu u BiH prvi implementirao upravo dm BiH. Ova tehnologija omogućava razmjenu podataka između poslovnih partnera, dok su ostali skladišni procesi podržani naprednim informacijskim sistemom za upravljanje radom skladišta - WMS.²⁵

3.2. PRIMJENA SAP- A U ELEKTROPRIVREDI BH

U svim organizacionim dijelovima Javnog preduzeća Elektroprivreda BiH od 2012. godine je počela primjena SAP informacionog sistema za upravljanje finansijama.

SAP sistem za EPBiH znači povećanje efikasnosti i profitabilnosti kroz bolje upravljanje imovinom, troškovima i investicijama. Cjelokupna integritetnost sistema i podataka osigurat će kvalitetniji protok informacija kroz cijelu kompaniju i napredniji controlling u svim poslovnim funkcijama, saopćeno je iz Službe za komunikacije JP EPBiH.

SAP-a se ubrzo proširio i na organizacijske jedinice koje do sada nisu bile obuhvaćene implementacijom ovoga projekta. Cilj je bio da se u svrhu povećanja profitabilnosti i efikasnosti osim u Direkciji JP EPBiH i Elektrodistribuciji Sarajevo, u kojima se SAP nakon okončanja pilot-projekta

²³ <http://bts.co.ba/pantheon/>

²⁴ <http://www.poslovni.hr/tehnologija/poznati-program-pantheon-jos-je-najbolji-na-trzistu-239526>

²⁵ https://www.dm-drogeriemarkt.ba/ba_home-page/preduzece/603510/dm_distribucijski_centar.html

uspješno koristi u poslovnim procesima, isti opseg funkcionalnosti uvede u Elektrodistribucijama Bihać, Zenica, Tuzla i Mostar, Hidroelektranama na Neretvi, te Termoelektrani Tuzla i Kakanj.²⁶

3.3. PRIMJENA MICROSOFT DYNAMICS NAV U ASA GROUP

ASA Group već duži niz godina za svoje poslovanje koristi Microsoft Dynamics NAV. U sklopu grupacije oni imaju firmu pod nazivom „Establish“ koja je u suštini nešto kao računovodstvena agencija i taj segment u grupaciji suži za vođenje računovodstva za sve firme koje se nalaze unutar grupacije, bez obzira da li se nalaze na teritoriju Bosne ili izvan nje. Kada izanaliziramo cjelokupnu djelatnost kojom se ova kompanija bavi počevši od proizvodnje, preko uvoza, do uslužne djelatnosti, osiguranja, bankarstva, dobijamo dodatni razlog zašto baš nju treba posmatrati prilikom analize koji softver za poslovanje izabrati. „Niz je konkurentnih prednosti MS Dynamics NAV pred drugim svjetskim i domaćim rješenjima, a jedna od najvećih je svakako i mogućnost kontinuiranog vođenja poslovanja neograničenog broja poslovnih subjekata u istom okruženju, funkcionalnost međukompanijskih knjiženja za lakšu i bržu manipulaciju dokumenata povezanih firmi, te vrlo jednostavno i efikasno kreiranje konsolidiranih izvještaja.“²⁷ Prednosti upotrebe Navision-a:²⁸

- Lokalna podrška putem partnera - Iako je MS Dynamics NAV globalno rješenje koje se koristi u više od četrdeset zemalja svijeta, proizvođač prilikom izlaska na tržište neke zemlje ulaže značajne napore u lokalizaciju rješenja, odnosno prilagodbu lokalnoj legislativi i poslovnoj praksi. Pogodnost za naše područje jeste što, još od 2001. godine, postoji

26 <http://www.profitiraj.ba/201207025069/bih/uep-bih-poela-primjena-sap-sistema.php>

27 <http://www.establish.ba/index.php/rjesenja/microsoft-dynamics-nav-1/prednostierp-microsoft-dynamics-nav-navision>

28 Item.

lokalizacija, što znači da je kompletan interfejs i pomoć prevedena na lokalni jezik, a sistem je prilagođen lokalnoj legislativi.

- Višejezičnost - Dynamics NAV je rješenje koje na svim nivoima podržava višejezičnost, što je od izuzetnog značenja za firme koje posluju u međunarodnom okruženju: podržana je višejezičnost korisničkog okruženja, podržana je višejezičnost naziva (npr. artikala) i podržana je višejezičnost prilikom ispisa dokumenata.
- Konstantan razvoj sistema - Microsoft kao globalno preduzeće konstanto razvija svoje proizvode. Uz to, njegovi brojni partneri širom svijeta, uključujući i Establish d.o.o. kao jedan od implementatora, konstanto razvijaju specifična rješenja koja pomažu razvoju svojih klijenata.
- Viševalutni rad - MS Dynamics NAV prirodno podržava rad u proizvoljnom broju valuta na svim nivoima sistema, što je također od izuzetnog značaja za firme koje posluju u međunarodnom okruženju.
- Otvorenost za integraciju s drugim rješenjima i platformama - MS Dynamics NAV je razvijan s idejom integracije s drugim rješenjima i platformama. Valja istaknuti da je u MS Dynamics NAV ugrađena funkcionalnost integracije s business tobusiness platformom (MS BizTalk Server) u svrhu automatizirane integracije s firmama iz poslovnog okruženja klijenta: kupcima, dobavljačima i vlasnički povezanim društvima (automatska elektronska razmjena dokumenata i poslovnih transakcija).

Uvažavajući sve navedeno, MS Dynamics NAV je idealan odabir za ERP sistem u firmama koje se mogu prepoznati u nekim od sljedećih karakteristika:²⁹

- Firme koje ostvaruju (ili planiraju ostvariti) značajan rast poslovanja te samim tim trebaju i ERP sistem koji je u stanju pratiti njihov rast.
- Firme koje posluju na više lokacija.
- Firme koje posluju u međunarodnom okruženju.
- Firme koje su vlasnički povezane s drugim firmama u lokalnom ili međunarodnom okruženju.
- Firme koje razmišljaju i planiraju dugoročno.
- Firme koje svoj IT sistem žele pretvoriti u konkurentsku prednost.
- Firme koje investicijom u IT sistem žele postići efekt povećanja vrijednosti firme i transparentnosti poslovanja.
- Firme koje su svjesne rizika implementacije neadekvatnog poslovnog sistema (izostanak podrške od strane implementatora/proizvođača, zastarijevanje produkta, klijent „prerasta“ isporučitelja/proizvođača, ...) i spremne su uložiti sredstva i resurse u nabavku rješenja kojima navedene rizike eliminiraju ili minimiziraju.

Sve ove navedene prednosti su detaljno uočene i izložene ispred ASA Prevent Group. Osim toga, izložiti ćemo još neke od prednosti koje su navedene od strane AS Group.

3.4. PRIMJENA MICROSOFT DYNAMICS NAV U AS GROUP

„Odabirom Microsoft Dynamics NAV, AS GROUP je centralizovala podatke i poboljšala uvid u poslovanje. Jedinstvena baza podataka omogućava kompanijama unutar grupacije da dijele informacije, dok u isto vrijeme pruža menadžmentu jasan i

organizovan pregled informacija, neophodan za brže donošenje odluka.

Zahvaljujući centralizovanim podacima i poboljšanim izvještajima, menadžment grupacije je sada bolje opremljen da odgovori tržišnim zahtjevima. Microsoft Dynamics NAV je postao jedan od najvažnijih elemenata poslovne infrastrukture AS GROUP. Omogućava kompaniji da efektivno posluje i podržava trenutni i budući rast. Za kompaniju koja se širi putem akvizicija i organski raste, Microsoft Dynamics NAV obezbjeđuje neophodnu fleksibilnost i sposobnost integrisanja novih kompanija u grupaciji.³⁰

„Do 2011. AS GROUP je koristila interno razvijen sistem upravljanja i podrške poslovanju. Rastom kompanije pokazalo se da postojeće poslovno rješenje ne može zadovoljiti potrebe, a uvođenjem NAV-a omogućeni su brži razvoj i ekspanzija brandova kao što su Zlatna džezva, Zlatni puder, Begova čorba, Oaza, Bosanski lokum, Master, Kent, Swity, Tajna, Sprindova jufka, itd. U novembru 2011. AS GROUP se odlučila sa Microsoft – partnerom BBS-om krenuti u implementaciju Microsoft Dynamics NAV 2009 poslovnog rješenja na nivou Grupacije koji je pokrio poslovne procese finansija, računovodstva, nabave, prodaje, skladišta, HR-a, proizvodnje i drugih specifičnih poslovnih funkcija. U početku, rješenje je bilo implementirano u dvije kompanije, a potom je postepeno prošireno na ostale, postojeće kompanije kao i nove članice Grupacije.

Novim poslovnim softverom centraliziran je uvid u podatke na nivou jedne baze, centralizirano izvještavanje i istovremeno praćenje svih članica grupacije, a postignuto je pouzdano, stabilno i skalabilno rješenje. Jedinstvena baza podataka omogućila je jednostavno dijeljene podataka između kompanija, što je doprinijelo bržem donošenju ispravnih menadžerskih odluka. Istovremeno, radi se o dosta fleksibilnom rješenju koje omogućava adaptaciju i integraciju sa eksternim aplikacijama.

²⁹ <http://www.establish.ba/index.php/rjesenja/microsoft-dynamics-nav-1/prednostierp-microsoft-dynamics-nav-navision>

³⁰ file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/AS-NAV.pdf - www.asgroup.ba

Microsoft Dynamics NAV unaprijedit će sinergiju koju stvaraju kompanije AS GROUP, a koja danas zapošljava 3.500 radnika u tri divizije: trgovini, proizvodnji hrane i tekstilnoj industriji.”³¹

3.4. PRIMJENA MICROSOFT DYNAMICS NAV U AS GROUP

Znanjem, iskustvom i profesionalnim pristupom od 2000. godine Plastron, računovodstvena agencija sa sjedištem u Sarajevu je stekao povjerenje velikog broja klijenata s područja cijele Bosne i Hercegovine.³² Poslovno rješenje koje u najvećoj mjeri koristi „Plastron“ jes Pantheon. Ova računovodstvena agencija pruža usluge za preko 130 firmi koje imaju sjedište u Bosni i Hercegovini, neke od tih firmi su zvučno jako poznate, kao na primjer Hyundai, Courtyard by Marriot, Puratos, Ewopharma, MC Bauchemie, Balev d.o.o., Kia, Volvo, Aluplast (ostatak referenci se može pogledati na njihovoj zvaničnoj stranici) kao i za sve ambasade koje su nastanjene u Sarajevu izuzev Američke ambasade.

ZAKLJUČAK

Tematika korištenja poslovnih aplikacija u kompanijama u Bosni i Hercegovini je zanimljiva, ali i neiscrpna tema o kojoj bi se moglo napisati niz radova. Svaka od aplikacija koju neka kompanija namjerava koristiti ima svoje prednosti, ali i svoje nedostateke. Kompanija treba izabrati aplikativni sistem koji će nuditi najviše prednosti po svim osnovama. Aplikativno rješenje treba birati na osnovu veličine kompanije, jer će i troškovi održavanja datog aplikativnog sistema zavistiti od obima poslovanja.

U radu su odabrane reprezentativne kompanije koje su uspješne u svom svakodnevnom poslovanju i koje su kao takve prepoznate od strane bosansko hercegovačkih kupaca. Smatrali smo da od

ovako reprezentativnih kompanija možemo dobiti i najrealnije rezultate za provedeno istraživanje. Predstavljeni su poslovni sistemi sa svim svojim prednostima i nedostacima. U radu je dat fokus na kompanije koje koriste ove poslovne sisteme te njihovo viđenje prednosti i nedostatka koje su one uvidjele njihovim korištenjem.

Naravno na bosansko hercegovačkom tržištu se nalazi velik broj i drugih kompanija koje imaju razvijene poslovne informacione sisteme. Ovaj rad bi trebao da potakne druge istraživače na sagledavanju sveobuhvatnosti primjene poslovnih aplikacija u kompanijama u Bosni i Hercegovini te da se provede opširnije istraživanje koje bi rezultovalo stvarnom sagledavanju stanja i dobivanja spoznaje o kompanijama koje razvijaju poslovna informaciona rješenja kao i zastupljenosti istih u kompanijama.

LITERATURA

- [1] Bajgorić N. (2007); „Menadžment informacionih tehnologija“; Ekonomski fakultet u Sarajevu; Sarajevo, ISBN: 9958605988
- [2] Dunković Dario (2002): „Upravljanje informacijskom tehnologijom u poslovnim sustavima u Hrvatskoj“; - magistarski rad; Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
- [3] Nerandžić B. (2007); „Interna i operativna revizija“; Stylos Art Novi Sad ISBN:978-86-7473-330-1
- [4] Mesarić, Dukić, Sušac, Has, Šebalj; (2015); „Informacijske tehnologije u poslovanju“; str. 31.- elektronsko izdanje dostupno na sajtu: http://www.efos.unios.hr/informatika/wp-content/uploads/sites/202/2013/04/ICT-u-poslovanju_2015.pdf
- [5] Shields M. G. (2001): „E-Business and ERP, Rapid Implementation and project Planning“; John Wiley and Sons Inc., 10ž
- [6] Tanjga Mitja; (2015); „Menadžment informacioni sistemi“ – elektronsko izdanje Banja Luka (opširnijena: <http://www.mitjatanjga.org/wp-content/>

31 <https://visoko.co.ba/as-group-uspjesno-okoncala-implementaciju-microsoft-dynamics-nav/98311/>

32 www.plastron.ba

- uploads/2015/05/knjiga.pdf)
- [7] Veljović A. i Vulović R.; (2009); "Poslovne računarske aplikacije"; Tehnički fakultet u Čačku; Čačak. ISBN: 978-86-7776-102-8
- [8] Živkov E. (2015); „Razvoj modela internih kontrolnih mehanizama u funkciji upravljanja preduzećem“ – doktorska disertacija; Author Reprint Novi Sad.
- [9] <http://www.sap.com/>
- [10] <http://www.microsoft.com/en-us/dynamics/>
- [11] https://www.dmdrogeriemarkt.ba/ba_homepage/preduzece/603510/dm_distribucijski_centar.html
- [12] <http://www.establish.ba/index.php/rjesenja/microsoft-dynamics-nav-1/prednostierp-microsoft-dynamics-nav-navision>
- [13] www.asgroup.ba
- [14] <https://visoko.co.ba/as-group-uspjesno-okoncala-implementaciju-microsoft-dynamics-nav/98311/>
- [15] <http://www.profitiraj.ba/201207025069/bih/u-ep-bih-poela-primjena-sap-sistema.php>
- [16] <http://www.poslovni.hr/tehnologija/poznati-program-pantheon-jos-je-najbolji-na-trzistu-239526>
- [17] <http://bts.co.ba/pantheon/>
- [18] <http://www.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/nastava/Novi%20Studijski%20Programi/I%20godina/Informacione%20tehnologije/Predavanja/05%20Softver%20-%20Skripta.pdf>
- [19] www.plastron.ba
- [20] <http://www.datalab.ba/pantheon-cloud/tehnicki-detaji/>

MENADŽMENT ZNANJA U SAVREMENOM PREDUZETNIŠTVU

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN A MODERN ENTREPRENEURSHIP

Irmelina Karić*

Amer Ovčina**

SAŽETAK

Osnov svake uspješne organizacije danas čini njen tim zaposlenih sa svojim intelektualnim potencijalom, sposobnostima, vještinama i iskustvom. Sa stanovišta poslodavca zaposleni postaju ljudski kapital tek onda kada svoje znanje i sposobnosti transformišu u djela koja doprinose stvaranju vrijednosti za kompaniju. Razvoj ljudskih potencijala predstavlja organiziranu i planski usmjerenu, trajnu i strateški opredijeljenu aktivnost menadžmenta ljudskih potencijala koji ima za cilj da potiče i motivira zaposlenike u organizaciji da se usavršavaju i stječu nova znanja te sposobnosti koja su potrebna postojećim i budućim zadacima, ciljevima i misiji organizacije. Ovaj proces ostvaruje ekonomsku vrijednost koja se ogleda u razvoju kreativnosti i inovativnosti koje doprinose razvoju zaokruženih ličnosti omogućavajući pojedincima ulaganje u ljudski kapital koje na kraju obezbjeđuje viši kvalitet poslovanja i podizanje životnog standarda.

Ključne riječi: menadžment znanja, organizacija koja uči, ljudski potencijal, motivacija, preduzetništvo

SUMMARY

Today, the basis of every successful organization is its team of employees with their intellectual potential, abilities, skills and experience. From the point of view of the employer, employees become human capital only when they transform their knowledge and skills into works that contribute to the creation of value for the company. Human Resources Development is an organized and planned, permanent and strategically committed human resource management activity aimed at stimulating and motivating employees in organization to improve and acquire new knowledge and skills that are needed for existing and future tasks, goals and mission of the organization. This process achieves the economic value that is reflected in the development of creativity and innovation that contribute to the development of rounded personalities enabling individuals to invest in human capital that ultimately ensures higher quality of business and raising living standards.

Keywords: knowledge management, learning organization, human potential, motivation, entrepreneurship

* - Eurofarm Centar, Iidža

** - Univerzitetski Klinički centar, Sarajevo, BiH

UVOD

Znanje predstavlja osnovni strateški resurs organizacija u savremenom poslovnom okruženju. Udio znanja i informacija u proizvodnim tehnologijama i proizvodima se znatno povećava. U cilju prilagođavanja stalnim promjenama na tržištu i ostvarivanja održive i konkurentne prednosti, znanjem unutar organizacije mora se upravljati na adekvatan način. Razvoj informacione tehnologije je uslovio pojavu nove oblasti menadžmenta, poznatoj kao upravljanje znanjem ili menadžment znanja. U posljednjih nekoliko godina, menadžment znanja je prepoznat kao jedan od ključnih faktora za poboljšanje efektivnosti i performansi. U proteklih dvadeset godina koncept upravljanja znanjem, sa posebnim osvrtom na intelektualni kapital, informacionu tehnologiju i upravljanje ljudima je pridobio široku pažnju kako praktičara tako i naučnika. Menadžment znanja ističe značaj organizacione kulture, timskog rada, učenja i razmjene znanja, vještina i iskustava.

1. ULOGA MENADŽMENTA ZNANJA U SAVREMENIM KOMPANIJAMA

Danas se prepoznaje kao „svaki biznis je biznis znanja a svaki radnik je radnik znanja”. (Allee, 2002.) Postoje dva tipa znanja (Murray, 2000.): Eksplicitno znanje koje može da bude izraženo u formalnom jeziku i razmenjivano između individua, i mogu ga koristiti svi kojima je dostupno; i implicitno znanje koje predstavlja personalno znanje. Ono je lično i izražava se preko individualnog iskustva i sposobnosti pojedinaca. Ono uključuje vještine i neopipljive faktore kreativnosti, inovativnosti, lična uvjerenja, perspektive i vrijednosti. (Dimitrovski, 2010.)

Oko 95% informacija postoji kao tzv. prećutno znanje. To je zapravo pokretačka snaga za inovacije – jedina konkurentna prednost koja podržava kompaniju u nepredvidivom poslovnom okruženju. Svrha savremenog poslovanja je korištenje tehnologije tako da se znanje čuva, distribuira i širi kroz cijelu

organizaciju povezivanjem zaposlenih sa dokumentovanim znanjem, a sve putem složenog sistema menadžmenta znanja. Cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. Ovo uključuje stvaranje znanja, njegovo širenje, nadgradnju i primjenu u cijeloj organizaciji. Savremene organizacije traže način za stvaranje dodatne vrijednosti kroz identifikovanje, primjenu i korištenje znanja na jedinstven način, a to je proces koji je dijelom nauka, dijelom umjetnost, a dijelom i sreća. Organizacije i menadžeri u njima treba da teže stvaranju što više eksplicitnog znanja, koje je po svojoj prirodi kolektivno. (Mašić i Đorđević-Boljanović, 2005.)

Kada govorimo o znanju prije svega mislimo na organizaciju. Potreba za znanjem i posebno strategija kako ga upotrijebiti nije slučajna. Osnovna ideja je da su korištenje strategijskog oruđa i znanja korak ka organizacijskom uspjehu. Postoje četiri pristupa na putu za uspjeh, sa ciljem postizanja organizacijske kompetitivnosti. To su:

- Produktivnost, ili cijena po kojoj su proizvedena dobra i usluga po jedinici proizvoda.
- Agilnost, ili spretnost, okretnost, inicijativa, snalažljivost, brzina i bistrina koje humani kapital posjeduje,
- Inovativnost ili šta novo nudi organizacija. Definicija inovativnosti ide u smjeru da je to stvaranje ideja za tržište. Neke organizacije stalno nude nešto novo i bolje, dok ima drugih koje su usvojili program koji traje godinama. Isto tako važno je i to na koji način i da li i kako se usvaja potražnja tržišta. Inovativnost je uvijek povezana sa kreativnošću, a ona sa organizacijskom kulturom.
- Reputacija - Razmišljaj o svojoj reputaciju kao o rezervoaru dobrog raspoloženja i gledaj da bude uvijek zaštićena. (Garone, 1998.) Webster definiše reputaciju kao mesto javne procjene ili nagrade.

Brojne su koristi od koncepta menadžmenta znanjem. Eksperti znanja su pokušali da kvantifikuju doprinos menadžmenta

znanjem izražen kroz poslovni rezultat, no neki validniji još uvijek nije pronađen. Konstatacija je da menadžment doprinosi bržem i kvalitetnijem rješenju, smanjivanju problema, smanjivanju troškova, povećanju kreativnosti i inovativnosti, reputaciji preduzeća, boljoj poziciji radnika, proaktivnom pristupu ljudi i cijele organizacije.

Poseban doprinos je ostvarivanje dopunske konkurentske prednosti bazirane na znanju. U tom smislu znanje organizacijama može da obezbjedi:

- kreativnost i inovativnost kroz ohrabrivanje slobodnog izražavanja ideja,
- poboljšanje usluga i zadovoljstvo potrošača,
- povećanje prihoda putem boljeg plasmana proizvoda i usluga na tržište,
- zadovoljstvo radnika i veću motivaciju uz smanjene fluktuacije,
- promjenu stila upravljanja,
- smanjivanje troškova eliminisanjem redundantnosti ili neželjenih procesa. (Dimitrovski, 2010.)

2. LJUDSKI POTENCIJAL U POSLOVNOJ STRATEGIJI

Menadžment ljudskih potencijala se definira kao niz povezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta koje su međusobno povezane i usmjerene na osiguranje dovoljnog broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih, strategijskih ciljeva organizacije. (Kokeza, 2012.)

Kako bi bili efektivni, menadžeri i zaposleni moraju da se obavežu tokom čitavog svog života na učenje. Ovo učenje treba da se fokusira na razvoj osnovnih kompetentnosti i odgovarajućih vještina. Organizacije su u osnovi otvoreni sistemi, što znači da njihova dugoročna efektivnost zavisi od sposobnosti da predvide, upravljaju i odgovore na promjene u okruženju.

Eksterni stakeholderi i snage koje vrše

pritisak na organizaciju sve su brojnije i mijenjaju se brže nego ikada i obuhvataju dioničare, kupce, konkurente, snabdjevače, radnu snagu (uključujući trenutne i buduće zaposlene), kreditore, vladine agencije, prirodno okruženje, ekonomiju i kulturu. (Bajraktarević, Bajraktarević, 2010).

2.1. Analiza humanog aspekta organizacione izvodljivosti

Analiza organizacione izvodljivosti se radi sa ciljem da se utvrdi da li postoji dovoljno menadžerske posvećenosti, organizacionih kapaciteta i resursa za uspješno lansiranje novog poduhvata. Maksimiranje efekata kombinovanja resursa je kompleksan proces na koji utiču njihov kvantitet i kvalitet, ali i efikasnost i efektivnost onih koji njima upravljaju:

- Kvalifikacije i vještine
- Kako i ko sprovodi ključne aktivnosti
- Koje vještine nedostaju i kako će biti obezbjeđene. (Hanlon, Saunders, 2007.)

Resursi koji su vrijedni, rijetki, zahtjevni za imitiranje i teško se supstituišu mogu da obezbjede dugoročnu konkurentsku prednost poduhvatu.

Preduzetnik mora da ocjeni snagu i kompetentnost menadžerskog tima i da bude samokritičan u analizi sopstvenih sposobnosti. Dva su najvažnija kriterijuma analize humanog aspekta organizacione izvodljivosti. To su nivo entuzijazma koji poseduje preduzetnik i njegov tim, kao i stepen u kojem oni razumiju tržište i njegove potrebe.

Menadžeri koji imaju brojne interpersonalne, lične i profesionalne relacije imaju prednost u tom smislu što mogu da zatraže savjet ili pomoć ukoliko im nedostaju informacije za odlučivanje. Pojedinci koji će u kasnijim fazama biti zainteresovani da se priključe timu takođe svojim znanjem i iskustvom doprinose organizacionoj izvodljivosti poduhvata.

3. SAVREMENO PREDUZETNIŠTVO

Preduzetništvo nije ni nauka ni umjetnost. Ono je, prvenstveno, praksa, odnosno praktična primjena znanja, umijeća iz navodne oblasti uz visoku dozu individualnosti ličnosti.

Dok se u mnogim raspravama funkcija preduzetništva tumači kao dar, talenat, inspiracija ili „bljesak genijalnosti”, nauka predstavlja inovacije i preduzetništvo kao svrsishodne zadatke koji se mogu na organizovani način izvršiti, tj. moraju biti tako organizovani i na sistematičan način obavljani da predstavljaju dio redovnih i tekućih poslovnih aktivnosti i zadataka preduzetnika.

Preduzetništvo je veoma heterogeni i kompleksni spoj pronicljivosti, sposobnosti predviđanja ili, pak, slutnji budućih događaja, spremnosti za prihvatanje nekonvencionalnih ideja, hrabrosti, uporosti i drugih prirodnih darova. a sa druge strane, ono je plod i povoljnih ambijentalnih okolnosti, dobrih dijelom vezanih za faktore i konstelacije koje umanjuju neizvjesnost i rizik. (Karavidić, 2011.)

Preduzetničko obrazovanje je područje rastućeg interesa na univerzitetima, poslovnim školama, javnim školama širom svijeta. Učenje o preduzetništvu i za preduzetništvo predstavlja sve važniji aspekt kurikuluma u zemljama članicama Europske unije. Jedna od 8 ključnih životnih kompetencija, važnih za osobno ispunjenje i razvoj pojedinca, definiranih od strane EU je i preduzetništvo.

Kompetencija „preduzetništvo” smatra se bitnom buduću da predstavlja jasnu poveznicu između usvajanja znanja, vještina i stavova, te njihove praktične primjene. Upravo je taj dvostruki fokus naglašen u Zaključcima predsjedništva Europskog vijeća iz 2000. godine, poznatijim pod imenom Lisabonska strategija. Navedeni izvještaj naglašava potrebu za razvijanjem i jačanjem onih znanja i vještina koje mogu pronaći svoju produktivnu funkciju u gospodarstvu.

Prijedlog Europske komisije o preduzetništvu (2003) definira preduzetništvo kao „stav i proces stvaranja i razvijanja ekonomske aktivnosti kroz povezivanje rizika, kreativnosti i inovacije s kvalitetnim menadžmentom unutar nove ili postojeće organizacije.”

Preduzetnici su bitni za budućnost Unije budući da predstavljaju inicijatore promjena i razvoja u tržišnom gospodarstvu, i time ubrzavaju stvaranje, širenje i primjenu novih ideja. Prema izvještaju OECD-a (1998) „preduzetnici ne samo iznalaze i identificiraju potencijalno profitabilne prilike, nego su i spremni preuzeti rizike kako bi provjerili jesu li bili u pravu.”

Socijalno preduzetništvo treba razlikovati od drugih privatnih inicijativa sa socijalnom misijom, usmjerenih prema općem dobru, tj. od dobročinstva (engl. charity) ili filantropije (engl. philanthropy). Socijalno preduzetništvo za razliku od navedenih aktivnosti, podrazumijeva aktivno djelovanje koje se oslanja na ekonomske aktivnosti. Iako su prvenstveno posvećeni ostvarivanju socijalnih ciljeva, oni su aktivni na tržištu.

Socijalno preduzetništvo predstavlja snažnu polugu rješavanja potreba marginalizovanih i ranjivih grupa u zajednicama. Ono je stabilizacijski faktor na tržištu rada. U prilog tome govori činjenica da su se socijalna preduzeća pokazala otpornija na svjetsku ekonomsku krizu od 2008. godine. Tako npr. u ekonomskom sektoru Italije, tokom ove ekonomske krize drastično se smanjio broj zaposlenih, dok se u socijalnim zadrugama taj broj u 2009. godini povećao za 2,7%).

Nesrazmjerna alokacija resursa, koja je omogućena neoliberalnim konceptom socioekonomskog razvoja, uticala je na krizu socijalne države, permanentan rast nezaposlenosti, nove socijalne potrebe, i nove nivoe siromaštva i isključenosti.

- 1% stanovništva u svojim rukama drži 39% ukupnoga svjetskog bogatstva,
- 94% svjetskih prihoda raspodijeljeno na 40% stanovništva Zemlje, dok preostalih 60% mora živjeti od samo 6% svjetskih prihoda,

- pola svjetskog stanovništva živi s 2 USD dnevno ili manje, dok gotovo milijarda ljudi živi sa manje od 1 USD dnevno.

Aktore socijalnog preduzetništva možemo grupisati po osnovu više kriterijuma. Jedna od široko prihvaćenih podjela je prema sektorima:

-Javni sektor, sa akcentom na Ministarstva, zavode za zapošljavanje Centri za socijalni rad, državne i lokalne agencije koje se bave podrškom socijalnim biznisima i dr.

– Treći sektor (civilno društvo) sa akcentom na udruženja i fondacije koje pružaju podršku socijalnom preduzetništvu i teško zapošljivim licima i kategorijama.

– Privatni sektor, sa akcentom na preduzeća koja u svojim programima imaju mjere podrške teško zapošljivim kategorijama. Sva tri navedena sektora imaju interes u promociji i razvoju socijalnog preduzetništva.

- Država, jer se kroz programe zapošljavanja teško zapošljivih kategorija koje opterećuju državni budžet, obezbjeđuju znatne budžetske uštede, povećava zaposlenost i smanjuju socijalne tenzije. Privatna preduzeća na taj način promovišu društvenu odgovornost, dok neprofitna udruženja kroz socijalno preduzetništvo ispunjavaju svoju misiju. (BLC, 2016.)

4. INTELEKTUALNI KAPITAL I UPRAVLJANJE ZNANJEM

Šira upotreba i popularnost termina intelektualni kapital započinje tek nakon Stewartova članka iz godine 1991., pa se upravo ta godina smatra "rođenjem" koncepcije intelektualnog kapitala. Stewart u tome, već spomenutome povijesnom članku, definira intelektualni kapital kao: "sumu svega što svi u kompaniji znaju, a što joj daje konkurentsku prednost na tržištu. To je intelektualni materijal - znanje, informacije, intelektualna imovina, iskustvo - koje može biti iskorišteno za stvaranje bogatstva".

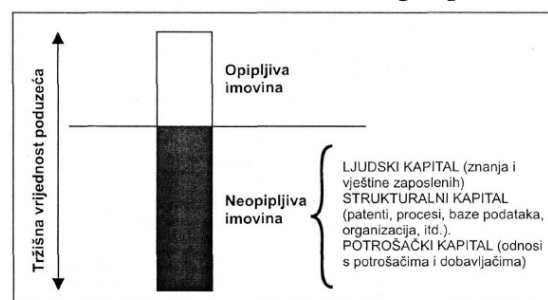
To je znanje zaposlenih; istraživačkog tima stručnjaka ili znanje manualnih radnika koji su razvili tisuću različitih načina

zapoboljšanje efikasnosti neke tvornice. Intelektualni kapital predstavlja znanje, kao dinamičan ljudski proces, transformirano u nešto vrijedno za poduzeće. (Stewart,1997.)

Intelektualni kapital, za razliku od realne opipljive imovine (tangible assets), koju čine zemljište, zgrade i oprema, neopipljiv je (intangible assets); on je intelektualni materijal koji sačinjavaju: znanje, informacije, intelektualna svojina i iskustvo koje se može upotrijebiti za kreiranje dodatne vrijednosti ustanove, institucije i organizacije.

Sa intelektualnim kapitalom usko su povezani fizički resursi (nekretnine, mreže), kao i finansijski resursi (investicije, novac), što reflektuje svojevrsna poslovna alijansa univerziteta i privrede.

Slika 1. Model intelektualnog kapitala



Izvor: (Stewart, 2001.)

Cilj upravljanja znanjem je da se obezbjeđe najnovija dostignuća od posebnog značaja za korištenje ljudima koji donose odluke: da potrebno znanje bude raspoloživo pravim ljudima u pravo vrijeme i da se ono iskoristi za poboljšanje efikasnosti poslovanja.

Pod upravljanjem znanjem podrazumijeva se pretvaranje individualnog znanja zaposlenih u kolektivno, znanje koje bi bilo dostupno u pravom trenutku i na pravi način svim članovima organizacije na svim njenim nivoima. Da bi organizacija mogla da odgovori na sve promjene u konkurentskom okruženju, uspjela da ostvari i održi svoju konkurentsku prednost, okreće se onome što je specifično njeno i po čemu se razlikuje od ostalih konkurentskih organizacija, a koje je dobila od univerziteta.

Upravljanje ljudskim kapitalom smatra da ulaganje u obuku i usavršavanje kadrova

može da poveća finansijske rezultate organizacije. (Ristić, Ristić, 2012.)

U oktobru 2004. godine u Sjedinjenim Američkim Državama održana je konferencija menadžera ljudskih potencijala na kojoj je u samom uvodu u konferenciju predstavljeno istraživanje prema kojem je stručnost i kredibilitet vodstva te sposobnost privlačenja i zadržavanja darovitosti na samom vrhu gospodarske politike, dok je udio na tržištu bio tek na šestom mjestu.

Pojam upravljanje ljudskih potencijala (ULJP) je sintagma, koja se posljednjih desetljeća sve više pojavljuje u znanstvenoj literaturi.

Upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema ljudima u organizaciji.

Poticaј za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima dala je i bihevioristička teorija. Kao interdisciplinarna teorija, koncept upravljanja ljudskim potencijalima razvio se integriranjem spoznaja više znanstvenih disciplina. Prema Pržulj, upravljanje ljudskim resursima (potencijalima) ima svoje osnove u:

1. Psihologiji: Kada se govori o čovjeku, njegovoj ličnosti, ponašanju, motivaciji, ambicijama, procesima učenja, odnosima u grupi (timu), međusobnim odnosima među zaposlenicima, međusobnim odnosima zaposlenika i nadređenih, međusobnim odnosima između službenika u javnom sektoru i građanima kao korisnicima usluga, onda se proučavanja moraju temeljiti na nekim osnovnim tezama koje je u vezi s navedenim postavila psihologija.
2. Teoriji upravljanja i organizaciji: Teorije upravljanja i organizacije predstavljaju okvir i oslonac za razvoj upravljanja ljudskim resursima, pogotovo što se tiče pitanja sustava, strukture i vodstva.
3. Ergonomiji: Kao znanost o odnosima čovjeka i rada te prilagođavanju rada čovjeku, ergonomija je od neprocjenjive vrijednosti za upravljanje ljudskim

resursima.

4. Ekonomiji: Koncept upravljanja ljudskim resursima, nastao je u okviru ekonomskih teorija, sa svrhom povećanja učinkovitosti, efektivnosti i konkurentnosti gospodarskih organizacija. Isti se također može primijeniti na druge vrste organizacija, primjerice javnog sektora, ali prilagođen s obzirom na drugačiju vrstu i karakter organizacija.
5. Sociologiji: Organizacija, kao socijalni sustav predstavlja "društvo u malom". Tako u razumijevanju mnogih oblika bitnih za upravljanje ljudskim resursima koriste se spoznaje koje pruža sociologija, primjerice: grupe, ponašanje pojedinca u malim i velikim grupama, teorije socijalizacije i drugo.
6. Antropologiji: Antropologija, kao znanost koja proučava fizičke osobine čovjeka, i njezine su spoznaje posebno aktualne u zadnje vrijeme u okviru usredotočenosti organizacione teorije na kulturu organizacije, kao jednu od temeljnih determinanti ponašanja u organizaciji.
7. Andragogiji: Obrazovanje odraslih postaje također aktualno, ne samo kao obrazovanje, već i kao usavršavanje ili prekvalifikacija, zbog ubrzanih promjena i turbulentnosti društva i vremena u kojem živimo. U konceptu organizacije koja se stalno razvija, svaki pojedinac, odnosno zaposlenik ima potrebu za vlastitim razvojem kroz procese obrazovanja i obuke, pri čemu se spoznaje andragogije koriste u integraciji individualnog obrazovanja u procesu organizacionog učenja i razvoja.
8. Medicini rada: Za ostvarivanje ciljeva bilo koje organizacije potrebni su fizički i psihički zdravi ljudi. Utjecaj radne sredine i vanjskih faktora na fizičko i psihičko zdravlje ljudi, zaštita na radu i profesionalne bolesti predmet su medicine rada, pa na taj način predstavljaju neizostavan sadržaj u okviru aktivnosti i pažnje upravljanja ljudskim resursima.

9. Pravu: Odnosi poslodavaca i zaposlenika regulirani su zakonskim propisima radnog prava, pa na taj način pravo i njegove odredbe predstavljaju polazište u mnogim procesima kao što su zapošljavanje, plaće, beneficije, a naposljetku i otpuštanje, što je sve dio procesa upravljanja ljudskim resursima.

Iako su ljudski resursi, kao pojam, izazivali određene otpore u nekim državama i kod nekih autora, upravo je prepoznavanje tog oblika resursa dovelo do spoznaje da su ljudi kao resurs najvažniji za realizaciju ciljeva te da se upravljanju tog resursa treba posvetiti osobita pozornost u obliku proučavanja i znanstvenih istraživanja. (Jambrek, Penić, 2008.)

5. ORGANIZACIJA KOJA UČI

Peter Sengi (1990) profesor menadžmenta s MIT-a u Bostonu u svojoj knjizi *The Fifth Discipline* (Peta disciplina) opisuje koncepcijske temelje moderne organizacije koja uči:

- Sistemsko mišljenje - cjelovit pristup uočavanju i rješavanju problema saradnjom i kooperativnim duhom
- Stalna volja za učenjem, unapređivanjem individualnih vještina, znanja i sposobnosti, ovladavanjem duhovnim vrijednostima;
- Promjena mentalnih modela - u kojima sukob i usmjerenost prema sebi zamjenjuje kooperacija i usmjerenost prema drugima;
- Okrenutost budućnosti, podsticanju i stvaranju "zajedničkih vizija" na kojima se bazira kolektivni duh i napredak poslovne organizacije;
- Razvoj i primjena kompjuterski podržanih informacionih sistema, integracija u globalnu mrežu razmjene digitalnih podataka;
- Timsko učenje - članovi organizacije rade zajedno, zajedno razvijaju rješenje problema, zajedno primjenjuju ta rješenja.

Radeći timski, bez nametanja mišljenja, liderstva ili hijerarhijske autoritarnosti, razvija se kolektivna organizaciona snaga koja omogućava brže i lakše postizanje organizacionih ciljeva.

Učeća organizacija je način ponašanja, tj. način postojanja u kojem je svako radnik znanja i preduzetnik. Ona je osposobljena da kreira, usvaja, prenosi i modifikuje svoje ponašanje u skladu sa onim što zahtijeva od strane potrošačkog auditorija. (Radosavljević, 2008.)

Mijenjaće se samo forme i intenzitet učenja, ali učenje nikada neće prestati, jer je čovjek od svog potencijala iskoristio samo dvadeseti dio što ukupno iznosi 5% ukupnog potencijala.

Da bi uvidjeli nove trendove koji će neminovno doći u narednim godinama našeg milenijuma, potrebno je da u učećoj organizaciji svako bude uključen u dijagnosticiranje problema i mogućih žarišta nastajanja problema, ali i u rješavanje organizacionih problema. Osnovne karakteristike učeće organizacije su:

- stalno učenje i povećavanje nivoa individualnih i organizacijskih znanja,
- stalno učenje postaje obaveza svih članova organizacije,
- učenje se smatra sastavnim dijelom posla i elementom radne discipline,
- prenošenje, odnosno transfer stvorenog znanja postaje obaveza svih zaposlenih,
- u učećoj organizaciji, svako je učitelj i učenik,
- sposobnost učenja i prenošenje znanja postaju značajan elemenat u procjeni uspješnosti svakog pojedinca,
- cilj učenja je stvaranje novog načina ponašanja i primjena novog, odnosno efikasnijeg i efektivnijeg rješavanja problema u praksi i stvaranja proizvoda, odnosno pružanja usluge,
- učeće organizacije uče iz svojih iskustava, ali i od svakog i na svakom mjestu,
- najbolji parametar da li organizacija uči ili stagnira, jeste konkurentska sposobnost i visina troškova, odnosno zadovoljstvo potrošača,

- osnovni resurs učeće organizacije je znanje. (Radosavljević, 2008.)

6. MOTIVACIJA KAO ZADATAK MENADŽMENTA

S ciljem podizanja opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanja ciljeva tvrtke, menadžeri trebaju adekvatno i kontinuirano pratiti i ocjenjivati radnu uspješnost zaposlenika.

Praćenje i poticanje individualne uspješnosti zaposlenika važna je pretpostavka praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti poslovnog sustava.

“Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću (performance management) kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta”. (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

Praćenjem uspješnosti zaposlenika otkriva se stupanj njihove učinkovitosti u obavljanju zadataka, te stupanj motiviranosti, dok ocjenjivanje uspješnosti ima svrhu adekvatno nagrađivanje ili korekciju odnosno otkrivanje i uklanjanje faktora koji utječu na neuspješnost zaposlenika u obavljanju zadanog posla. Osnovna je podjela strategije nagrađivanja na materijalne i nematerijalne kompenzacije za rad. “Taj veliki interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga:

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama
- jačanje konkurentne sposobnosti i uspješnosti tvrtke. (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

Motivacija odnosa zavisi od tri vrste odnosa:

1. Napor - performanse (rezultat prvog reda). Ovaj odnos je određen očekivanjima

radnika odnosno njegovom percepcijom da će, ukoliko uloži dovoljno napora, ostvariti određene performanse (prebačaj norme),

2. Performanse - nagrade (rezultat drugog reda). Ovaj odnos je određen instrumentalnošću rezultata, odnosno percepcijom radnika da će rezultati prvog reda voditi ka rezultatima drugog reda (ako prebaci normu, on će dobiti bonus),
3. Nagrade - lični ciljevi zaposlenog. Ovaj odnos je regulisan valencom nagrada, odnosno visinom preferencije koju zaposleni ima prema određenoj nagradi. Ova valenca zavisi od stepena slaganja ličnih ciljeva i interesa zaposlenog i samih nagrada.

Teorija očekivanja je od svih teorija motivacije dobila najviše potvrda u empirijskim istraživanjima. No, i pored toga relativno malo je primenjavana u praksi. Ipak se iz nje mogu izvući veoma značajne implikacije za menadžere:

- Zaposlene treba uvjeriti da će njihov napor dovesti do ciljnog rezultata i da će oni biti sposobni da ostvare određene zadatke.
- Obuka povećava motivaciju jer povećava uvjerenost da će ulaganje napora dovesti do rezultata.
- Zaposlene treba uvjeriti da će njihov rezultat sigurno dovesti do nagrade. Ukoliko je radni učinci ne vode ka obećanim nagradama, instrumentalnost je ugrožena i nema motivacije.
- Treba poznavati zaposlene i znati koja nagrada za svakog pojedinca ima vrijednost. Moraju se znati preferencije zaposlenih u pogledu pojedinih vrsta nagrada da ne bismo „gađali pored mete“. (Varga, 2011.)

Kada se dođe na teren kvantifikacije ljudskih kvaliteta susrećemo se sa nizom teškoća, upravo stoga što se čovjekova ličnost odlikuje mnoštvom kvaliteta, a naši vrijednosni sudovi su tako programirani da svaki od njih

drugačije vidimo i preferiramo. Motivacija je ulaganje napora da se postignu rezultati. U organizacijskom smislu motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja ličnih i organizacijskih ciljeva. (Bajraktarević, 2014.)

ZAKLJUČAK

Pojedinci, kompanije, čak i nacije, sve više su zavisne od načina na koji razvijaju svoje sposobnosti i primenjuju svoje znanje radi realizacije postavljenih ciljeva.

Cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. Ovo uključuje stvaranje, osvajanje, čuvanje, podjelu i primjenu znanja kao faze životnog ciklusa menadžmenta znanja.

Menadžment znanja je okvir unutar kojeg su organizacioni vidovi svih njegovih procesa kao procesa znanja. U ovom pogledu svi biznis procesi obuhvataju stvaranje, širenje, reprodukciju i primjenu znanja u cilju organizacionih sredstava za izdržavanje i opstanak.

S pouzdanom sigurnošću se može utvrditi da će organizacije budućnosti sigurno biti organizacije koje će učenju tj. stjecanju novih znanja dati primarnu stratešku vrijednost, te da će se teorija i praksa menadžmenta ići u pravcu značajnijeg usmjeravanja na iznalaženje strategija i strateških opcija u području savremenog preduzetništva.

LITERATURA

- [1] [1] Allee, V. (2002). 12 principles of knowledge management: ASTD linking people, learning and performance. Retrieved August 26
- [2] [2] Bajraktarević, J. (2014). Psihologija menadžmenta, Avery, Sarajevo
- [3] Bajraktarević, J., Bajraktarević, F. (2010). Organizaciono ponašanje, Univerzitetska hronika, Časopis Univerziteta u Travniku, Vol.2, br.2
- [4] Dimitrovski, R. (2010). Menadžment znanja kao poslovna strategija, Škola biznisa Br. 2, Skopje, FON Univerzitet
- [5] Hanlon, D., Saunders, C. (2007). 'Marshaling Resources to Form Small New Ventures: Toward a More Holistic Understanding of Entrepreneurial Support', *Entrepreneurship Theory and Practice*, br: 31(4) , str: 619-640
- [6] Jambrek, I., Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor 1182 Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206
- [7] Karavidić, S. (2011). Izazovi i rizici preduzetništva, *International scientific journal „Internacional review“*, Vol. 1, PEP i MIT, Beograd, str. 83-95
- [8] Kokeza, G. (2012). Uticaj menadžmenta znanja na razvoj ekonomskih subjekata, *Novi ekonomist* br 12, Bijeljina, Fakultet poslovne ekonomije
- [9] Marković, J., Pavlović, M. (2005). Menadžment znanja – koncept za kreiranje konkurentske prednosti u novoj ekonomiji. *Montenegrin Journal of Economics*, 1 (2), 71–85
- [10] Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2005). Menadžment znanja – koncept za kreiranje konkurentske prednosti u novoj ekonomiji. *Montenegrin Journal of Economics*, 1 (2), 71–85
- [11] Menadžment znanja – koncept za kreiranje konkurentske prednosti u novoj ekonomiji. *Montenegrin Journal of Economics*, 1 (2), 71–85
- [12] Radosavljević, Ž. (2008). Menadžment znanja i(li) znanje u menadžmentu, Beograd, FORKUP
- [13] Ristić, K Ristić, Ž. (2012). Menadžment znanja, Časopis za poslovnu teoriju i praksu, Banja Luka, RADOVI Univerzitet za poslovne studije Banja Luka Godina IV, Broj 7-8
- [14] Senge, P. (1990). *The Fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday
- [15] Stewart T. A. (1997). *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*, New York, Doubleday/Currency
- [16] Stewart, T. A. (2001). *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization*,

- A Currency Book, New York
- [17] Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju Stručni rad Čakovec. Tehnička škola
- [18] Zbornik radova: Socijalno preduzetništvo-teorija i praksa , (2016), Banja Luka, College – BLC
- [19] [http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/\(getAttachment\)/2815170B680F82FEC125741A004F96F0/\\$File/NOTE7D6JZ6.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/(getAttachment)/2815170B680F82FEC125741A004F96F0/$File/NOTE7D6JZ6.pdf)
- [20] <http://www.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/nastava/Novi%20Studijski%20Programi/IV%20godina/PreduzetnickiMenadzment/7%20Identifikovanje%20i%20analiza%20poslovne%20prilike.pdf>
- [21] http://www.trend.uns.ac.rs/stskup/trend_2017/radovi/T1.1/T1.1-9.
- [22] Key Competences for Lifelong Learning – European Reference Framework, European Communities,(2007)., http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/learning/keycomp_en.pdf

ANALIZA MOTIVACIONIH FAKTORA PREDUZETNIČKOG DJELOVANJA I STARTANJA BIZNISA MLADIH U BOSNI I HERCEGOVINI

ANALYSIS OF THE MOTIVATIONAL FACTORS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY AND STARTING UP A BUSINESS OF THE YOUTH IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Dino Arnaut*
Samir Smailbegović**

SAŽETAK

Motivacija za preduzetničko djelovanje razlikuje se od osobe do osobe te, također, ovisi o okruženju u kojem se želi djelovati preduzetnički. Mladi u Bosni i Hercegovini uglavnom su opterećeni finansijskim aspektom poslovanja i započinjanja posla, kao i strahom od neuspjeha. To pokazuje da mladi misle da je neuspjeh neizbježan, posebno ako financiranje nije planirano naprijed. Stavljajući na jednu stranu te aspekte, htjeli smo analizirati one motivirajuće faktore koji tjeraju mlade prema preduzetničkoj akciji bez obzira na probleme i prepreke koje imaju kada započinju vlastiti posao. Analiza procjene preferencija preduzetničkih motivacijskih faktora mladih napravljena je pomoću Likertove skale na sedam najčešćih motivacijskih faktora za započinjanje vlastitog biznisa. Budući da je Bosna i Hercegovina društvo pod utjecajem djelovanja iz nužde a ne prilike, nije neobično da u ovom radu vidimo da je težnja za zaradom novca glavni pokretač tendencije mladih da djeluju preduzetnički uglavnom zbog toga što ih okruženje potiče da osiguraju svoju egzistenciju. Razumijevanje preduzetničke motivacije mladih od ključnog je značaja za pomoć mladima u razvoju odgovarajućih preduzetničkih atributa i ponašanja, kao i za prihvatanje preduzetničkog djelovanja kao karijere a ne samo kao nužnost.

Ključne riječi: preduzetništvo, preduzetništvo mladih, motivacijski faktori, društvo pod utjecajem nužnosti, Bosna i Hercegovina

SUMMARY

Motivation for acting entrepreneurial is different from person to person and it also depends of environment in which one wants to act entrepreneurially. Youth in Bosnia and Herzegovina is mostly burdened with financial aspect of doing and starting a business as well as fear of failure. This shows that youth thinks that failure is inevitable especially if financing is not planned ahead. Putting those on one side we wanted to analyse what are motivational factors that drive youth toward entrepreneurial action regardless of problems and barriers they have when starting their own business. Analysis evaluating youth' preferences of motivating factors for entrepreneurship was done using Likert scale on seven most common motivational factors to start own business. Since Bosnia and Herzegovina is a necessity driven society, it is not unusual that we see in this paper that aspiration to earn more money is main driver of youth tendency to act entrepreneurially mainly because the environment pushes them toward providing for their existence. Understanding entrepreneurial motivation

* - *Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici*

** - *Kliniken Schmieder, Njemačka*

of youth is crucial to help young people to develop adequate entrepreneurial attributes and behaviour as well as to embrace entrepreneurship as a career option not just as necessity entrepreneurship.

Keywords: entrepreneurship, youth entrepreneurship, motivational factors, necessity driven society, Bosnia and Herzegovina

UVOD

Postoje različiti razlozi zbog kojih se mladi odlučuju za pokretanje biznisa, a koji se odnose na njihove životne okolnosti, njihove lične stavove, preferencije i ciljeve, kao i njihove posebne interese i individualne prednosti i sange. Prepoznavanje ovih razloga je presudno za razumijevanje i podsticanje preduzetništva mladih.

Studija Globalnog preduzetničkog monitora (GEM - Global Entrepreneurship Monitor) razlikuje preduzetništvo motivisano prilikama i preduzetništvo motivisano nuždom. Preduzetništvo je uslovljeno ekonomskom neophodnošću (preduzetništvo iz nužde) kada ne postoji druga alternativa za stvaranje prihoda ili za život. Prema GEM studiji, nivoi preduzetništva iz nužde u zemlji su povezani sa faktorima kao što su niski porezni prihodi kao procenat BDPa, niži nivoi učešća u sekundarnom i tercijarnom obrazovanju kao i visok nivo dispariteta dohotka i nizak nivo socijalne sigurnosti (GEM, 2014). Zato mladi u zemljama u razvoju i zemljama sa niskim dohotkom imaju tendenciju da djeluju preduzetnički i da započnu vlastiti biznis iz ekonomske nužde, a najčešće zbog nedostatka mogućnosti za zapošljavanje kao i potrebe za dopunjavanjem prihoda domaćinstva i prevazilaženja siromaštva (GEM, 2014:10; Chigunta, 2002; Kambewa, 2001).

Suprotno tome, preduzetništvo koje se temelji na prepoznavanju prilika odnosi se na preduzetništvo koje je rezultat želje da se

ostvari percipirana poslovna prilika, što nije jedina opcija za stvaranje prihoda i za život. Nivo prilika za preduzetništvo povezan je sa uvjerenjem da pojedinac ima vještine da započne biznis, sa poznavanjem nekoga ko je započeo biznis u posljednje dvije godine ili sa percepcijom budućnosti gledajući dobre poslovne mogućnosti i visoku investicionu i poslovnu potencijalnu priliku (GEM, 2014). Zbog toga je preduzetništvo u mogućnosti da bude dominantnije u zemljama sa visokim dohotkom. Međutim, u praksi, prilično je teško napraviti jasnu liniju razdvajanja između oba tipa preduzetništva, jer se oba motiva često preklapaju.

1. PREDUZETNIŠTVO I MOTIVACIJA

Osim uvjeta života, motivacija mladih preduzetnika vezana je za njihove lične stavove, želje i ciljeve kao i za njihove posebne interese, individualne snage i vještine. Za razliku od čisto ekonomskih preduzetnika, socijalni preduzetnici imaju snažnu želju da promjene i poboljšaju društvo (Schuyler, 1998). Njihova motivacija se često zasniva na altruizmu, potrebi da budu iskreni prema svojim vrijednostima i uvjerenjima, potrebi da budu društveno odgovorni kao i da imaju dugoročni interes za zdravlje lokalne ekonomije, životne sredine i zajednice (Prabhu, 1999; Henton et al., 1997).

Osim toga, u industrijalizovanim zemljama mladi navode različite lične motive i razloge za pokretanje vlastitog biznisa kao što su: biti sopstveni šef, da se bude nezavisniji i fleksibilniji, da iznađu novu perspektivu posla, da traže novi izazov, da zarađuju više novca (ili da postanu bogatiji), da ostvare svoju viziju ili ideju, da dobiju bolju reputaciju kao i da povežu svoju strast sa poslom (kako bi dobili bolji kvalitet života), ili kako bi nastavili porodične tradicije.

Na kraju, određene snage i vještine mladih mogu biti ključna motivacija i katalizator pokretanja biznisa. Prema studiji UNECEa, neki tipovi mladih preduzetnika mogu se razlikovati kako slijedi (UNECE, 2003):

- Tehnički preduzetnici: Ovi pojedinci

- imaju jaku tehničku orijentaciju. Vole inoviranje stvari i razvijanje ideja za nove proizvode. Razvoj novih tržišta, pa čak i novih industrija, je generalni cilj onih sa tehničkom orijentacijom. Stvaranje preduzeća je samo sredstvo za postizanje svojih ciljeva, a ne konačni cilj.
- Graditelji organizacije: Neki preduzetnici započinju sopstveni biznis jer vole da grade organizacije. Ovi graditelji organizacije imaju vještine vezane za razvoj ljudi, sistema i struktura.
 - Dealmakers: Oni uživaju u inicijalnom dogovoru da započnu novi poduhvat ili biznis i često uživaju neke početne aktivnosti. Međutim, za razliku od graditelja organizacije, oni ne vole da moraju da upravljaju i da se posvete organizaciji na duži rok. To su ljudi koji su obično uključeni u finansijske ili trgovinske transakcije.

Postoji univerzalni motivator koji se javlja kod pojedinaca a to je želja za nezavisnošću, a karakteriše navedene tipove preduzetnika. Nezavisnost podrazumijeva preuzimanje odgovornosti za korištenje sopstvene procjene nasuprot slijepog praćenja drugih. To uključuje i preuzimanje odgovornosti za sopstveni život. Mnogi istraživači su zapazili da preduzetnička uloga zahtjeva nezavisnost. Tako, u intervjuima sa američkim osnivačima firmi, Hisrich (1985) je utvrdio da je jedna od glavnih motivacija za pokretanje biznisa bila želja za nezavisnošću.

Hornaday i Aboud (1973) sproveli su istraživanje na 60 osnivača sa različitim ličnim karakteristikom, te su dokazali da ovi osnivači imaju veći stepen po pitanju mjerenja nezavisnosti od ostalih. U drugoj studiji sa 63 osnivača Aldridge (1997) je utvrdio da su osnivači firmi postigli znatno veću ocjenu od opšte populacije po pitanju ličnih mjera nezavisnosti.

Ambicija pojedinca se pretvara u postavljanje visokih ciljeva za sebe i druge. Poznato je da visoki ciljevi dovode do boljih rezultata u odnosu na umjerene ili niske ciljeve (Locke & Latham, 1990). Za postizanje visokih ciljeva

potrebna je ogromna energija i izdržljivost. Kada se energija usmjerena na cilj održava tokom vremena, naziva se upornost ili izdržljivost. Stoga, postojanje ambicije nas usmjerava na ostvarivanje vlastitih ideja i traženje izazova.

Praktično nije bilo dosta kvantitativnih istraživanja uloge strasti u preduzetništvu. Jedan izuzetak je studija Bauma i njegovih saradnika (2001). Kada je Baum opisao strast za rad kao zasebnu varijablu zajedno sa 29 drugih varijabli iz pet domena i to ličnost, situacijska motivacija, vještine, strategija i životna sredina; strast je imala direktan značajan uticaj na rast preduzeća. Stoga, nije ni čudno da pojedinci, a naročito mlade osobe nastoje da povežu strast sa poslom koji rade ili žele da rade.

Prilike u okruženju su aspekti okruženja koji predstavljaju potencijal za stvaranje profita. A profit predstavlja jedan od čestih motivatora započinjanja vlastitog biznisa i preduzetničkog djelovanja. Stoga, Shane i Venkataraman (2000:220) definiraju preduzetničke mogućnosti kao situacije u kojima se novi proizvodi, usluge, sirovine i metode organizovanja mogu uvesti i prodati na nivou dosta višem od troškova njihove proizvodnje.

Preduzetništvo je postalo važno zanimanje i moramo razumjeti njegovu ulogu u razvoju ljudskog i intelektualnog kapitala (Zahra & Dess, 2001). Smatramo da je generalno istraživanje preduzetničkog procesa važno s obzirom da preduzetništvo vodi inovacije i tehničke promjene, te stoga stvara ekonomski rast (Schumpeter, 1934). Također, kao što su austrijski ekonomisti objasnili, preduzetnička akcija je proces kroz koji su ponuda i potražnja uravnoteženi (Kirzner, 1997), a i samo preduzetništvo predstavlja važan proces po kojem se novo znanje pretvara u proizvode i usluge (Shane & Venkataraman, 2000).

2. METODOLOGIJA

Motivacija za preduzetničko djelovanje se razlikuje od osobe do osobe, a također, zavisi i od okruženja u kome se želi djelovati preduzetnički. Analiza procjene preferencija preduzetničkih motivacijskih faktora mladih napravljena je pomoću Likertove skale od 1 do 7, s time da 1 predstavlja najviši stepen motiviranosti, dok 7 predstavlja najniži stepen motiviranosti.

Ispitanici su mladi ljudi, studenti između 18 i 30 godina starosti iz Bosne i Hercegovine koji su prvenstveno upisani u prvi ciklus studija. Većina učesnika je bila između 20 i 24 godine što je u skladu sa našom ciljanom populacijom potencijalnih mladih preduzetnika. Prosječna starost je bila 22 godine, što predstavlja zrelije studente koji su u uzrastu gdje trebaju odlučivati o njihovoj karijeri.

Da bi uzorak bio reprezentativan, trudili smo se da podjednako zastupamo pol u prikupljenim upitnicima. U tabeli 1 vidimo da su ispitanici muškog i ženskog pola skoro podjednako zastupljeni što osnažuje reprezentativnost dobivenih rezultata.

Tabela 1. Polna struktura ispitanika

Ispitanici	Frekvencija	%
Muški	790	53.7
Ženski	682	46.3
UKUPNO	1472	100.0

Prikupljanje podataka od mladih, uglavnom univerzitetskih studenata, u Bosni i Hercegovini rađeno je preko univerziteta, državnih i privatnih, kao i preko socijalnih mreža. Kao istraživački instrument koristio se struktuirani upitnik. Prikupljeno je ukupno 1472 kompletno popunjenih upitnika, što je omogućilo reprezentativnost uzorka.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kao što smo već rekli, motivacija za preduzetničko djelovanje se razlikuje od osobe do osobe. Analiza procjene preferencija preduzetničkih motivacijskih faktora mladih napravljena je pomoću Likertove skale na sedam najčešćih motivacijskih faktora za započinjanje vlastitog biznisa koje smo već spomenuli. U tabeli 2 vidimo koje su to motivacije studenata da započnu vlastiti biznis.

Tabela 2. Glavne motivacije studenata za pokretanje vlastitog biznisa

	N	Mean	σ
Da zaradite više novca/postanete bogati	1472	2.228	1.3486
Budete svoj šef	1472	1.770	1.1497
Tražite izazov (da se takmičite sa drugima)	1472	4.549	1.2959
Da postanete respektovani	1472	2.978	1.2014
Da uradite nešto novo	1472	5.529	1.2981
Da ostvarite svoje ideje i viziju	1472	5.808	1.0085
Da povežete svoj posao sa svojom strašću i/ili hobiem	1472	5.163	1.7739
Valid N (listwise)	1472		

Kao što se može vidjeti iz tabele 2 analizirajući srednje vrijednosti za glavnu motivaciju studenata za preduzetničko djelovanje i započinjanje vlastitog biznisa, vidimo da je glavni motivator među mladima da se bude sopstveni šef, praćen motivacijom da zarađuje više i postane bogat.

Najmanje motivirajući faktori za pokretanje biznisa su ostvarivanje ili realiziranje vlastitih ideja i vizije, kao i motivacija da se nešto

uradi novo. U tom rangu je i motivacija za povezivanje biznisa sa vlastitom strašću ili hobiem.

Na osnovu navedenog moguće je rangirati motivacione faktore preduzetničkog djelovanja i startanja biznisa mladih u Bosni i Hercegovini (tabela 3)

Tabela 3. Rangiranje studentskih motivacija za startanje vlastitog biznisa

Rang	N	Mean	σ
1	Da zaradite više novca/postanete bogati	1.770	1.1497
2	Budete svoj šef	2.228	1.3486
3	Tražite izazov (da se takmičite sa drugima)	2.978	1.2014
4	Da postanete respektovani	4.549	1.2959
5	Da uradite nešto novo	5.163	1.7739
6	Da ostvarite svoje ideje i viziju	5.529	1.2981
7	Da povežete svoj posao sa svojom strašću i/ili hobiem	5.808	1.0085

Budući da je Bosna i Hercegovina društvo koje vodi nužnost, ovi rezultati su očekivani. Vidimo da je težnja da se zarađuju više novca glavni pokretač tendencije mladih da djeluju preduzetnički uglavnom zbog toga što ih životna sredina tjera da sami moraju da zarađuju za svoj život i opstanak.

Tabela 4. ANOVA motivacija između polova

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ma	Between Groups (Combined)	169.837	1	169.837	99.646	.000
	Within Groups	2505.468	1470	1.704		
	Total	2675.304	1471			
Mb	Between Groups (Combined)	2.081	1	2.081	1.575	.210
	Within Groups	1942.307	1470	1.321		
	Total	1944.389	1471			
Mc	Between Groups (Combined)	93.144	1	93.144	57.595	.000
	Within Groups	2377.334	1470	1.617		
	Total	2470.478	1471			
Md	Between Groups (Combined)	91.669	1	91.669	66.328	.000
	Within Groups	2031.635	1470	1.382		
	Total	2123.304	1471			
Me	Between Groups (Combined)	.994	1	.994	.590	.443
	Within Groups	2477.750	1470	1.686		
	Total	2478.744	1471			
Mf	Between Groups (Combined)	.036	1	.036	.036	.850
	Within Groups	1495.939	1470	1.018		
	Total	1495.976	1471			
Mg	Between Groups (Combined)	303.316	1	303.316	103.079	.000
	Within Groups	4325.554	1470	2.943		
	Total	4628.870	1471			

Motivacija preduzetničkog djelovanja ima tendenciju da ima razlika među polovima glede motivacija započinjanja biznisa. Da bi provjerili eventualne razlike, koristili smo ANOVA analizu radi poređenja njihovih srednjih vrijednosti. Kao što se vidi iz tabele 4, postoje značajne razlike u motivacionim faktorima između muškaraca i žena.

U tabeli 5 vidimo da studenti muškog i ženskog pola imaju različite motive u započinjanju sopstvenog biznisa, a neki faktori motivacije su značajno drugačije pozicionirani.

Tabela 5. Motivacija među polovima

		Ma Budete svoj šef	Mb Da zaradite više novca/posta nete bogati	Mc Da postanete respektova ni	Md Tražite izazov (da se takmičite sa drugima))	Me Da povežete svoj posao sa svojom strašću i/ili hobijem	Mf Da uradite nešto novo	Mg Da ostvarite svoje ideje i viziju
Male	Mean	1.913	1.735	4.315	3.210	5.505	5.804	5.585
	N	790	790	790	790	790	790	790
	Std. Deviation	1.1780	1.0030	1.2159	1.0313	1.1322	.8622	1.6766
Female	Mean	2.594	1.811	4.820	2.710	5.557	5.814	4.674
	N	682	682	682	682	682	682	682
	Std. Deviation	1.4392	1.2987	1.3334	1.3233	1.4673	1.1556	1.7593
Total	Mean	2.228	1.770	4.549	2.978	5.529	5.808	5.163
	N	1472	1472	1472	1472	1472	1472	1472
	Std. Deviation	1.3486	1.1497	1.2959	1.2014	1.2981	1.0085	1.7739

To dokazuje da muškarci i žene imaju različite motivacijske preferencije u pogledu započinjanja sopstvenog biznisa i preduzetničkog djelovanja. Ova razlika je data u tabeli 6.

Vidimo da ženski dio populacije želi znatno više da prati svoje snove i realizuje svoje ideje i

vizije, dok je muško stanovništvo znatno više teži da postane više respektovano činjenicom da imaju vlastiti biznisom. Također, ženska populacija znatno više želi da bude sopstveni šef i žele da se nadmeću sa drugima više od muške populacije.

Motivi	Muškarci		Žene	
	Mean	Rang	Mean	Rang
Budete svoj šef	1.913	2	2.594	2
Da zaradite više novca/postanete bogati	1.735	1	1.811	1
Da postanete respektovani	4.315	4	4.820	5
Tražite izazov (da se takmičite sa drugima)	3.210	3	2.710	3
Da povežete svoj posao sa svojom strašću i/ili hobijem	5.505	5	5.557	6
Da uradite nešto novo	5.804	7	5.814	7
Da ostvarite svoje ideje i viziju	5.585	6	4.674	4

ZAKLJUČAK

Motivacija za preduzetničko ponašanje pojedinca se razlikuje od osobe do osobe, a ujedno i zavisi i od okruženja u kome se želi djelovati preduzetnički. Sprovedena analiza preferencija mladih o faktorima motivacije za preduzetničko djelovanje pokazuje da je glavni motivator biti vlastiti šef, praćen motivacijom da se dobro zarađuje i postane bogat. S druge strane, najmanje motivirajući faktori za pokretanje biznisa su ostvarivanje vlastitih ideja i vizije i motivacija da se uradi nešto novo praćeni slabom motivacijom za povezivanje biznisa sa vlastitom strašću ili hobiem.

Budući da je Bosna i Hercegovina društvo koje vodi nužnost u prvom planu, ovi rezultati su očekivani. Vidimo da je težnja da se zarađuje više novca glavni pokretač tendencije mladih da djeluju preduzetnički inspirirana okruženjem i životnom sredinom koja ih usmjerava u pravcu vlastite brige za život.

Motivacije preduzetničkog ponašanja imaju tendenciju da se razliku u motivacijama i tendencijama među polovima. Mladi muškarci imaju različite motive u pokretanju vlastitog biznisa te su stoga i neki faktori motivacije značajno drugačije pozicionirani. To dokazuje da muškarci i žene imaju različite motivacijske preferencije u pogledu započinjanja vlastitog biznisa.

Ženski dio populacije teži i želi znatno više da prati svoje snove i realizuje svoje ideje i vizije, dok je muški dio populacije znatno više teži da postane poštovan činjenicom da ima vlastiti biznis. Također, kao što je vidljivo iz istraživanja, žene više pretendiraju da budu sopstveni šef i žele da se nadmeću sa drugima više od muškaraca.

Preduzetništvo je glavni faktor u nacionalnoj ekonomiji te je važno razumjeti motivacione karakteristike koje podstiču ljude da postanu preduzetnici, kao i zašto su neki uspješniji od drugih. U ovom istraživanju smo sprovedli analizu odnosa između motivacije i preduzetničkog ponašanja. Utvrdili smo da su motivacija za nezavisnošću kao i

mogućnost dobre zarade značajni faktori u korelaciji sa izborima preduzetničke karijere i preduzetničkih djelovanja.

Motivacija ovog istraživanja došla je kao rezultat snažne želje da se razumije ono što je motivisalo mlade da započnu posao kao i da se pronađu eventualne razlike između polova u pogledu motivacije započinjanja vlastitog biznisa. Stoga, ovo istraživanje doprinosi literaturi preduzetništva razmatranjem razlika između mladih muškaraca i žena o tome šta ih motivira i usmjerava ka pokretanju vlastitog biznisa.

Odluka o pokretanju biznisa nije laka. To je složen proces koji uključuje ličnost, interes, profil kao i druge faktore pojedinaca. Novo stvaranje i započinjanje biznisa je svjesna odluka koju primjenjuju pojedinci sa određenim kvalitetima. S aspekta sadašnje realnosti i stanja u državi, ako bi mladi muškarci i žene odabrali preduzetništvo kao izbor karijere, to bi uveliko uticalo na poboljšanje njihovog ekonomskog statusa. Ako je učešće oba pola neophodno za razvoj potrebnih novih preduzeća, ekonomski prosperitet, stvaranje zaposlenja i smanjenje siromaštva, onda je za donosiocje odluka bitno da se osvrnu na motivacione faktore startanja novih preduzeća. Uloga vlade bi trebala biti motiviranje budućih preduzetnika kroz različite programe i politike podrške. U svakom slučaju, tamo gdje postoje demotivirajuće blokade i prepreke za preduzetnike da pokrenu biznis, tu se onda smanjuju i šanse za stvaranje novih biznisa.

ZAKLJUČAK

- [1] Aldridge Jr., J. H. (1997). An occupational personality profile of the male entrepreneur as assessed by the 16PF fifth edition. Unpublished doctoral dissertation, University of Georgia.
- [2] Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). „A multi-dimensional model of venture growth“. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292–303.
- [3] Chigunta, F. (2002). „Youth Entrepreneurship: Meeting the Key

- Policy Challenges. Wolfson College, Oxford University, England.
- [4] GEM (2014). Global Entrepreneurship Monitor 2014 Global Report, Babson College, Babson Park, MA, USA/ LBS, London, UK.
- [5] Henton, D., Melville, J.; Walesh, K. (1997). "The age of the civic entrepreneur: restoring civil society and building economic community", *National Civic Review*, 86 (2), pp. 149- 157.
- [6] Hisrich, R. D. (1985). The woman entrepreneur in the United States and Puerto Rico: a comparative study. *Leadership and Organizational Development Journal*, 5, 3-8.
- [7] Hornaday, J. A., & Aboud, J. (1973). Characteristics of successful entrepreneurs. *Personnel Psychology*, 24, 141-153.
- [8] Kambewa, P. (2001). "Youth Livelihoods and Enterprise Activities in Malawi". IDRC, Canada.
- [9] Kirzner, I. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. *The Journal of Economic Literature*, 35, 60-85.
- [10] Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and performance. EnglewoodCliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [11] Prabhu, G. N. (1999). "Social entrepreneurship leadership", *Career Development International*, 4 (3), pp. 140-145.
- [12] Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [13] Schuyler, G. (1998). "Social entrepreneurship: profit as a means, not an end" in Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurial Education (CELCEE).
- [14] Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- [15] UNECE (2003). "Youth in the UNECE Region: Realities. Challenges and Opportunities", Geneva.
- [16] Zahra, S., & Dess, G. (2001). „Entrepreneurship as a field of research: encouraging dialogue and debate“. *Academy of Management Review*, 26(1), 8-11.

SPOSOBNOST OTKRIĆA INTERNIH UZROKA KRIZE U FUNKCIJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PROIZVODNIH PREDUZEĆA

ABILITY TO DISCOVER INTERNAL CAUSES OF THE CRISIS IN THE FUNCTION OF BUSINESS PERFORMANCE OF MANUFACTURING ENTERPRISES

Amer Omanović*

SAŽETAK

Kada se kriza otkrije, onda se akcenat sa simptoma prebacuje na uzroke. Uzroci krize mogu biti brojni, a neki od najzastupljenijih su: greške menadžmenta, gubitak tržišta, finansiranje, konkurencija, loši krediti itd. Broj uzroka krize je daleko veći od broja simptoma krize. Uzroci krize mogu biti interni i eksterni. Interni (unutrašnji) uzroci krize su oni na koje preduzeće može uticati i koji su prema istraživanjima prisutni od 50% do 70% slučajeva svih uzroka krize. Empirijsko istraživanje je rađeno kako bi se otkrio uticaj pravoremenog utvrđivanja internih uzroka na uspješnost poslovanja proizvodnih preduzeća. Korištene su metode indukcije, sinteze, korelacije i deskriptivne statistike. Podaci su prikupljeni na uzorku od 100 proizvodnih preduzeća na teritoriji Bosne i Hercegovine putem anketnog upitnika. Kao glavne uzroke krize preduzeća navode: neadekvatno reagovanje na promjene, visoke troškove poslovanja i neadekvatnu strategiju. Kao odgovorne za neadekvatno reagovanje na promjene navode tržište, menadžment i prodaju. Odgovornost za neadekvatnu strategiju pripisuju menadžmentu i sektoru proizvodnje. Ipak, u konačnici je na samom preduzeću da se prilagodi promjenama koje zahtijeva tržište. Kako bi se eliminisali interni uzroci krize bitno je na vrijeme reagovati. Veliki broj preduzeća uoči efekte strateške krize tek kada nastane kriza uspjeha, a tada su učinci korektivnih akcija puno slabiji.

Ključne riječi: proizvodna preduzeća, uspješnost poslovanja, interni uzroci krize, marketing, krizni menadžment

SUMMARY

When a crisis is detected, then the emphasis shifts from symptoms to causes. The causes of the crisis can be numerous, and some of the most common are: management errors, loss of markets, financing, competition, bad loans and so on. Number of causes of the crisis is far greater than the number of symptoms of the crisis. The causes of the crisis can be internal and external. Internal causes of the crisis are those in which the company can influence and which, according to research from the present 50% to 70% of all causes of the crisis. Empirical research was conducted to reveal the impact of on time determining the internal causes of the performance of the manufacturing enterprises. The methods of induction, synthesis, correlation and descriptive statistics are used. Data were collected on a sample of 100 manufacturing enterprises on the territory of Bosnia and Herzegovina through the questionnaire. As the main causes of the crisis, companies cited: inadequate reaction to changes, high costs and inadequate strategy. As responsible for inadequate response to changes in the company state: the market, management

* - *Srednja tehnička škola grafičkih tehnologija, dizajna i multimedije Ilidža*

and sales. Responsibility for inadequate management and strategy are attributed to the manufacturing sector. However, in the end it is the company's responsibility to adapt to changes required by the market. In order to eliminate the internal causes of the crisis it is important to react in time. A large number of companies notice strategic effects of the crisis only when a crisis of success arises and then the effects of corrective actions are much weaker.

Keywords: manufacturing companies, business performance, internal causes of the crisis, marketing, crisis management

UVOD

Preduzeće je usljed poslovanja u dinamičnom okruženju izloženo raznim vrstama rizika. Posebno se to odnosi na proizvodna preduzeća koja zbog pritiska konkurencije, zastarjevanja proizvoda i sve zahtjevnijih kupaca moraju biti stalno na oprezu. Krizni menadžment mora da bude prisutan uvijek, a ne samo u vremenu krize. Neophodno je da preduzeće u cilju eliminacije rizika poduzima korektivne akcije kako bi otkrilo uzroke krize.

Simptomi krize i uzroci krize usko su povezani. Simptomi krize prisutni su u manjem broju, dok je broj uzroka daleko brojniji i teži za identifikaciju. Upravo poteškoća identifikacije dovodi do zanemarivanja uzroka krize. Uzroke krize je lakše ukloniti ukoliko se na vrijeme uoče. Kriza, kao smetnja negativno utiče na uspješnost poslovanja preduzeća. Problem istraživanja je značajan jer ostavlja dalekosežne posljedice kako na samo preduzeće, tako i na ukupnu privredu zemlje.

Posljedice problema za preduzeće se odnose na smanjenje reputacije (gubitak kupaca, investitora i dobavljača), smanjenje imovine (pokretanje hipoteke, vraćanje dugova), odlazak ljudskih resursa (štrajkovi, nemogućnost napredovanja, kašnjenje plata). Posljedice problema po državu se odnose na smanjenja uplaćenog poreza,

povećanja nezaposlenosti, smanjenja standarda stanovništva, povećana socijalna davanja i sl. Cilj sprovedenog istraživanja je da otkrije sposobnost otkrića internih uzroka krize, a posebno lošeg marketinga u funkciji poslovanja proizvodnih preduzeća.

UZROCI POSLOVNE KRIZE

Kada se kriza otkrije, onda se akcenat sa simptoma prebacuje na uzroke. Uzroci krize mogu biti brojni, a neki od najzastupljenijih su: pogreške menadžmenta, gubitak tržišta, loš marketing, finansiranje, konkurencija, loši krediti itd. Broj uzroka krize je daleko veći od broja simptoma krize. Osmanagić-Bedenik (2007, str. 27) navodi da je u medicini šezdesetih godina prošlog stoljeća bilo poznato oko 30.000 različitih bolesti i oko 160 simptoma.

Prema Osmanagić-Bedenik (2007, str. 30) uzroci krize preduzeća mogu biti u ovim područjima:

1. upravljanje preduzećem
2. organizacija
3. zaposlenici
4. proizvodnja
5. prodaja
6. finansije
7. tržište i okolina.

Prvih 6 kategorija mogu se uvrstiti u interne uzroke krize, a tržište i okolinu u eksterne uzroke krize. Senić, Lukić (2008, str. 94) navode da, za razliku od simptoma krize, uzroci krize predstavljaju one faktore koji zaista dovode do nastanka krize. Postoje različiti uzroci zbog kojih preduzeće može zapasti u krizu.

Potrebno je što prije otkriti uzroke krize. Bleicher (2004, str. 24) - u svom modelu tzv. "vremenskih nožica" zaključuje da raste vrijeme potrebno za učinkovitu reakciju, kako opada vrijeme raspoloživo za reakciju. Autor brani tezu da je u procesu ogroman pomak u upravljanju. Suočavanje sa povećanjem složenosti zahtijeva otvorenost i fleksibilnost, prema holističkom, sistemskom razmišljanju korporativne politike i upravljanja. Istu

tvrdnju potvrđuje Osmanagić-Bedenik (2007, str. 118).

Eksterni uzroci krize dolaze iz vanjske okoline i preduzeće ne može na njih uticati, ali se može prilagoditi promjenama ukoliko na vrijeme prepozna nadolazeću krizu.

Interni (unutrašnji) uzroci krize su oni na koje preduzeće može uticati i koji su prema istraživanjima prisutni od 50% do 70% slučajeva svih uzroka krize. „Krizе izazvane od zaposlenih u preduzeću su najopasniji uzroci kriza. Kod ovakvog tipa kriza najčešća su dva uzroka, to su: greške rukovodstva i nedovoljna snadbijevnost sopstvenim kapitalom. Loš izbor lokacije ili pravne forme preduzeća, ali i preširok ili preuzak proizvodni program mogu biti uzroci krize“ (Pešović 2013, str. 300).

Softić (2011 str. 130-131) navodi da je velika lista uzroka koji se mogu tretirati kao posljedica grešaka u preduzeću (organizaciji), od kojih izdvaja sljedeće:

- neadekvatnost ciljeva i strategije
- problemi (loš rad) menadžmenta
- loša finansijska politika
- neadekvatna finansijska i menadžerska kontrola
- loše upravljanje tekućim kapitalom
- visoki troškovi poslovanja (sirovina, energije, plaća, kamata i ostalo)
- nepovoljna struktura visokih troškova
- manjak marketinških akcija
- prihvatanje narudžbi kojima nije moguće udovoljiti
- organizaciona inercija i konfuzija
- višak zaposlenih
- neadekvatno reagovanje na promjene
- kriminalne radnje
- čekanje na privatizaciju.

Dubrovski (2004, str. 24-44) definiše sljedeće unutrašnje uzroke krize preduzeća: neadekvatne vještine - vid nemara, što dovodi do nejasnoća djelovanja u sadašnjosti i budućnosti. To posebno pogoršava projekte i investicije, što uveliko pridonose preduzeću kada se nađe u krizi. U unutrašnje uzroke također spadaju: neprimjetni signali, zakašnjela reakcija, neadekvatna

kvalifikacijska i starosna struktura, birokracija, neadekvatan organizacijski oblik prodaje.

Simptomi krize, signali koji ukazuju na krizu su veoma važni. Stoga je vrlo važno da se oni otkriju na vrijeme da bi mogli ublažiti posljedice ili ih čak spriječiti. Za pravovremeno otkrivanje krize važna je komunikacija sa nižim menadžmentom i zaposlenicima jer su bliži stvarnim događajima. Produbljivanje krize kao rezultat ignoriranja upozorenja je neminovan. Stoga je važno uspostaviti krizni menadžment što je prije moguće.

Preduzeće u krizi sporije reaguje na konkurentske napade, pogotovo ona preduzeća koja se fokusiraju na domaće tržište. Indikatori ranog upozorenja smatraju se dijagnostičkim znakovima budućih tržišnih uslova. Postoje dva pristupa: kriza kao neminovnost i kao pro-aktivna prevencija krize. Krizu kao neminovnost gradi Perow (1984), smatra je normalnom nezgodom. Međutim, Coombs (2012) smatra da je kriza nepredvidiva, ali ne i neočekivana. Slično smatraju Thearit, Courtright (2003) koji navode da kriza nije samo neizbježna.

MARKETING KAO UZROK KRIZE

Loš marketing može biti uzrok poslovne krize. Budući da se u radu daje prednost preventivnom kriznom menadžmentu, uloga marketinga u izbjegavanju krize je velika. Marketing kroz predviđanje buduće potražnje može da unaprijed eliminiše buduće neželjene posljedice.

Prema Tihi (1999, str. 150) preduzeća često koriste i postupak koji se sastoji od tri osnovne faze: predviđanje okoline, predviđanje prodajne grane djelatnosti i predviđanje prodaje preduzeća. Upravo kroz modele predviđanja moguće je izbjeći krizu, a marketing je tu od ključne važnosti.

Greiner (1998, str. 1-20) analizira promjene koje se dešavaju u organizaciji prilikom rasta, kao i životni ciklus preduzeća. Životni ciklus proizvoda i marketing doprinose kriznoj situaciji preduzeća. Sva preduzeća

zapadnu u krizu, bilo da su u brzorastućoj ili spororastućoj industriji. U Greinerovom modelu navodi se pet faza rasta, kao i pet kriznih situacija. U fazi kreativnosti javlja se kriza liderstva, u fazi usmjerenja kriza autonomije, u fazi delegiranja kriza kontrole, u fazi koordinacije kriza birokratije i u fazi saradnje nepoznata kriza.

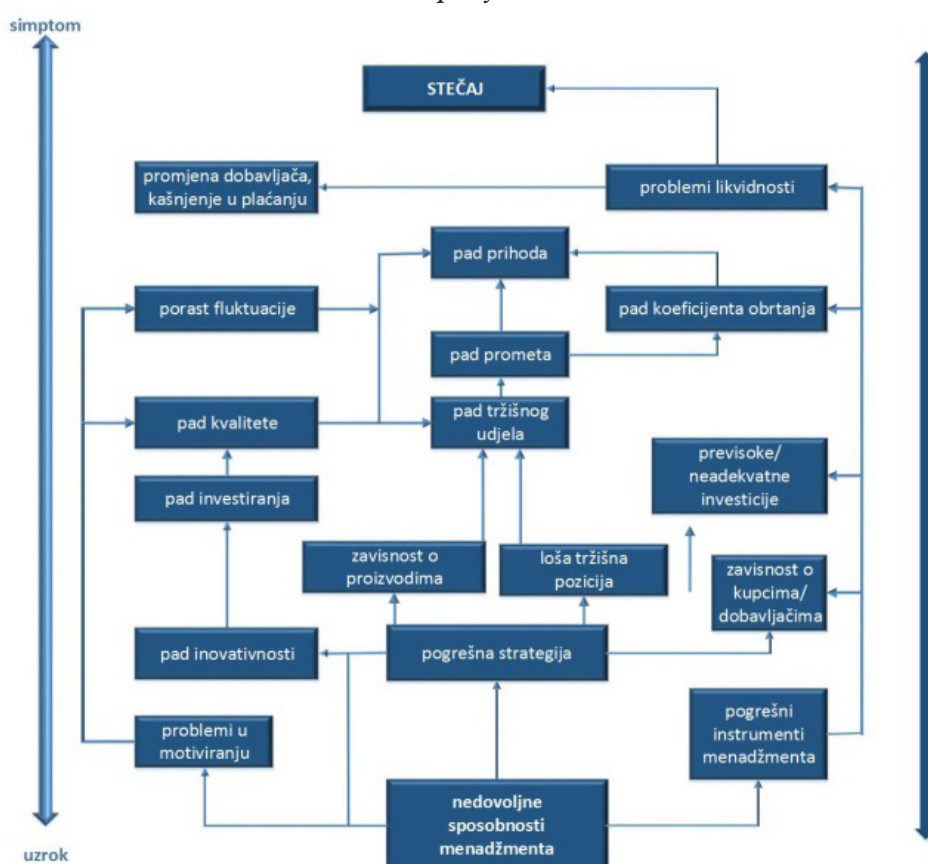
Predvidljivost je jedna od najznačajnijih karakteristika krize i onda kada se desi postavlja se pitanje, da li se mogla izbjeći?

Ipak, krizne situacije se mogu predvidjeti na osnovu simptoma i indikatora. Svaka djelatnost ima svoje simptome i specifičnosti,

pa tako i proizvodnja. Proizvod kao elemenat marketing miksa igra važnu ulogu i veoma često je glavni uzrok krize u preduzećima.

Grunwaldov model prikazuje kompleksnost pojava i uzroka koji generišu krizu. Krizu nikada ne generiše jedan uzrok, već splet različitih uzroka i povoda. Veoma je važno krizu što prije otkriti kako bi se imalo dovoljno vremena za reakciju. Kao polaznu osnovu navodi nedovoljnu sposobnost menadžmenta. Navedeni model prikazuje i kompleksnost razgraničenja pojma simptoma od uzroka, slika broj 1.

Slika 1. Uzročno-posljedične zavisnosti

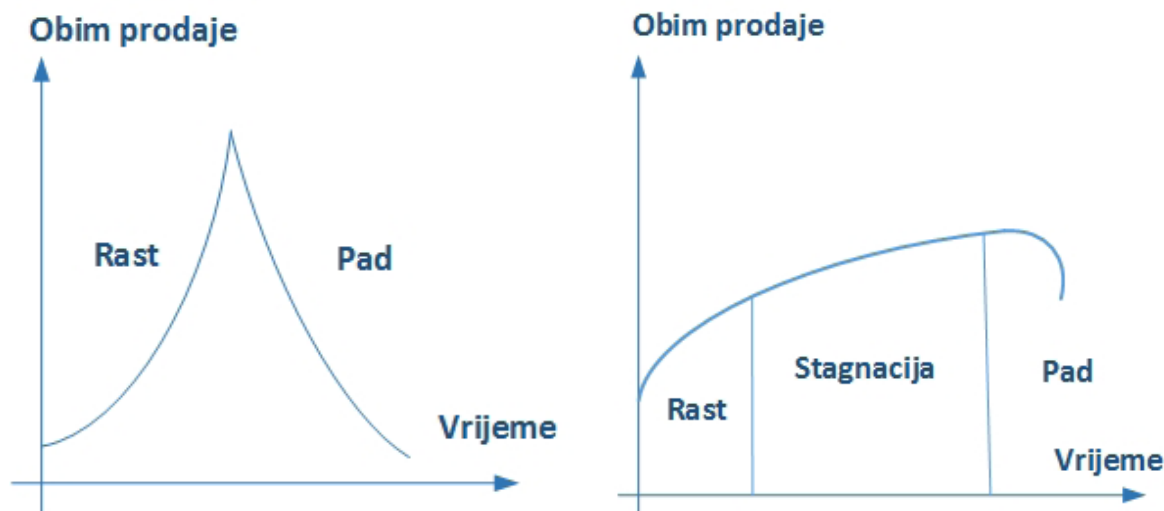


Izvor: Softić, S. (2011, str. 141) prema Osmanagić, B. N. (2007), *Kriza kao šansa*, Školska knjiga, Zagreb str. 36, originalni izvor: Grunwald, E., Grunwald S. (2001), *Bonitätsanalyse im Firmenkundengeschäft*, Schäffer – Poeschel, Stuttgart, str. 61.

Iz slike broj 1. se može vidjeti važnost marketinga u izbjegavanju krizne situacije. Marketing se ogleda kroz zavisnost o

proizvodima, kvaliteti proizvoda, zavisnost o kupcima/dobavljačima.

Slika 2. Životni vijek proizvoda

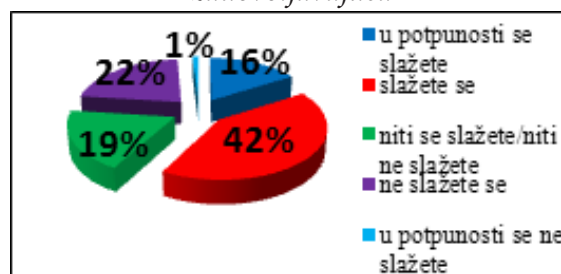


Izvor: Tihi, B. grupa autora (1999). Osnovi marketinga, Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, str. 205.

Slika broj 2. prikazuje dvije vrste životnog vijeka proizvoda. Lijeva slika prikazuje životni vijek modernog proizvoda kojeg karakteriše vrlo brzi rast i brzo ispadanje iz upotrebe.

Desna strana prikazuje životni vijek proizvoda kojeg tržište očekuje. Poznavanje životnog vijeka proizvoda može nam u mnogome pomoći pri prognozirovanju nastupajuće krize.

Slika 3. Vaša marketing strategija je zadovoljavajuća



Izvor: Istraživanje autora

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

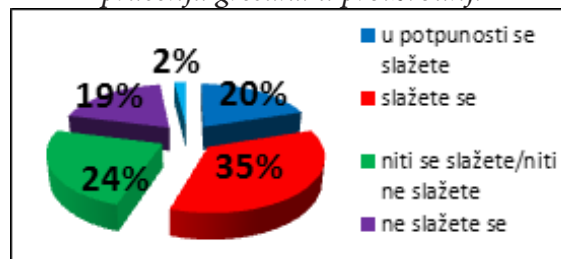
Empirijsko istraživanje je rađeno kako bi se otkrio uticaj pravoremenog utvrđivanja internih uzroka na uspješnost poslovanja proizvodnih preduzeća, sa posebnim akcentom na marketing. Korištene su metode indukcije, sinteze, korelacije i deskriptivne statistike.

Podaci su prikupljeni na uzorku od 100 proizvodnih preduzeća na teritoriji Bosne i Hercegovine putem anketnog upitnika. Podaci su obrađeni u statističkom programu SPSS v20. Pitanja u upitniku su zatvorenog tipa. U upitniku je korištena Likertova skala važnosti od 1 do 5.

Na pitanje da li je Vaša marketing strategija zadovoljavajuća većina ispitanika se složila da jest i to sa 58%, od čega se njih 16% se u potpunosti slaže, dok se 42% slaže. Na osnovu

ovog može se uočiti da ispitanici odgovorom na ovo pitanje iskazuju važnost marketinga u cilju izbjegavanja krize. Na navedenoj slici se također mogu uočiti i oni koji se ne slažu da je njihova strategija zadovoljavajuća i oni čine 23% ispitanika, od čega se 22% ne slaže, dok se 1% u potpunosti ne slaže.

Slika 4. Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji



Izvor: Istraživanje autora

Prilikom razmatranja pitanja da li preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji, dobiveni rezultati potvrđuju da više od polovine ispitanika ima neki oblik praćenja grešaka u proizvodnji, što otvara mogućnosti za implementaciju novokreiranog modela. Da bi detaljnije analizirali koja to preduzeća sa aspekta veličine imaju razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji pristupili smo Jednofaktorskoj ANOVA analizi.

Tabela 1. Test homogenosti varijanse – Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.441	3	95	.236

Izvor: Istraživanje autora

Iz Leven testa možemo vidjeti da nije narušena pretpostavka o homogenosti varijanse. Leven test koji testira homogenost

varijanse nije značajan ($p > 0.05$), pa možemo biti uvjereni da su varijanse za različite grupe približno jednake.

Tabela 2. ANOVA- Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.751	3	4.250	3.967	.010
Within Groups	101.795	95	1.072		
Total	114.545	98			

Izvor: Istraživanje autora

Pošto je u našem primjeru Sig $p < 0.05$ i iznosi 0.010 odbacujemo nultu hipotezu i prihvatamo alternativnu hipotezu u kojoj se tvrdi da postoji razlika o uspostavljenom sistemu praćenja grešaka u proizvodnji sa aspekta veličine preduzeća $F(3,95)=3.967$, $p < 0.05$.

Tabela 3. Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1-9	20	3.00	.918	.205	2.57	3.43	1	5
10-49	33	3.39	1.029	.179	3.03	3.76	2	5
50-250	37	3.84	1.118	.184	3.46	4.21	1	5
251 i više	9	4.11	.928	.309	3.40	4.82	2	5
Total	99	3.55	1.081	.109	3.33	3.76	1	5

Izvor: Istraživanje autora

Iz opisne statistike u tabeli 3. možemo vidjeti da preduzeća sa većim brojem zaposlenih imaju razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji.

U tabeli 4. u koloni Sig vidimo da samo dvije promjenljive daju statistički značajan doprinos (jer je za njih vrijednost u ćeliji manja od 0,05). To su: u vašoj organizaciji se sistemski prati količina škarta (beta=0,225) i iskorištenost vaših proizvodnih kapaciteta je zadovoljavajuća (beta=0,213). Razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji ne

daje jedinstven doprinos. Koeficijent beta predstavlja jedinstven doprinos svake promjenljive, nakon što se statistički uklone uticaji preklapanja u svim drugim promjenljivim. Zanimljivo je da preduzeća u većoj mjeri prate količinu škarta i grešaka, ali im ne pridaju veliku važnost. Budući da kao prve simptome navode prihode, gubitak, nelikvidnost, nameće se potreba za kreiranjem modela koji bi pridao veću važnost iskorištenom kapacitetu, greškama i škartu.

Tabela 4. Greške i škart su jedan od prvih simptoma krize

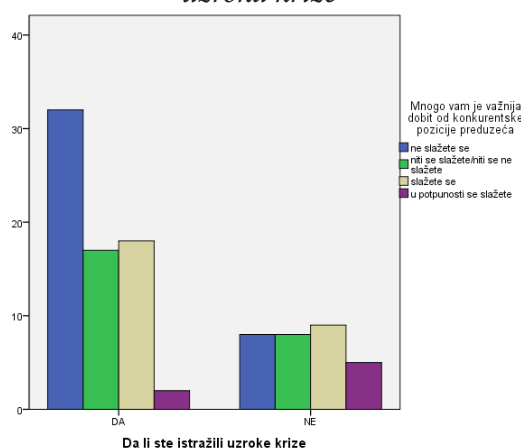
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	2.467	.480		5.145	.000
U vašoj organizaciji se sistemski prati količina škarta	.213	.106	.225	2.000	.048
Iskorištenost vaših proizvodnih kapaciteta je zadovoljavajuća	.217	.108	.213	2.006	.048
Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proiozvodnji	-.201	.115	-.204	-1.740	.085

a. Dependent Variable: Smatrate li da su greške i škart u proizvodnji jedan od prvih simptoma krize

Izvor: Istraživanje autora

U tabeli 5. može se primijetiti da postoji umjereno jaka pozitivna korelacija između varijabli $r(99)=0,615$, $p<0,05$. Polovina ispitanika koja je odgovorila da im je važnija dobit od konkurentske pozicije preduzeća je također odgovorila da prije uoči loš marketing od pada tržišne pozicije preduzeća.

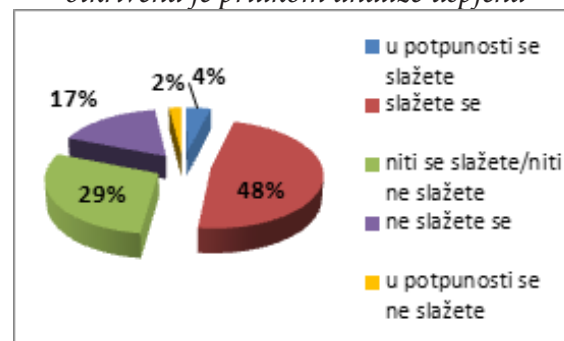
Slika 5. Mnogo vam je važnija dobit od konkurentske pozicije u odnosu istraživanja uzroka krize



Izvor: Istraživanje autora

Iz slike 5. može se uočiti da se većina ispitanika koja je istraživala uzroke krize ne slaže sa stavom da im je važnija dobit od konkurentske pozicije preduzeća. Veći stepen slaganja postoji kod onih preduzeća koja nisu istraživala uzroke krize.

Slika 6. Neadekvatna marketing strategija otkrivena je prilikom analize uspjeha



Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika slaže se sa navedenom tvrdnjom, njih 48%.

Tabela 6. Spirmanova korelacija između gubitka tržišnog učešća i neadekvatne marketing strategije koja se otkrije prilikom analize uspjeha

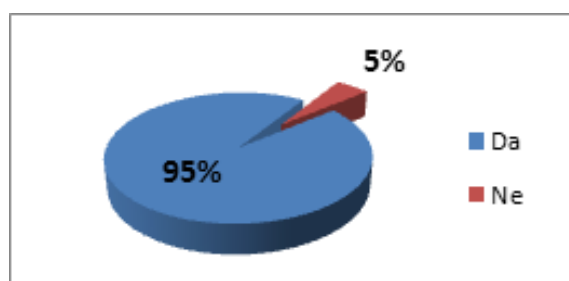
Correlations			Gubitak tržišnog učešća se otkrije prilikom analize uspjeha	Neadekvatna marketing strategija otkrivena je prilikom analize uspjeha
Spearman's rho	Gubitak tržišnog učešća se otkrije prilikom analize uspjeha	Correlation Coefficient	1.000	.565**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	98	97
	Neadekvatna marketing strategija otkrivena je prilikom analize uspjeha	Correlation Coefficient	.565**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	97	99

Izvor: Istraživanje autora

Spirmanov koeficijent koristi se kao mjera linearnog odnosa. Može imati vrijednost od -1 do +1, pozitivna korelacija govori da se rangovi obje varijable skupa povećavaju, a negativna korelacija znači da se rang jedne povećava, a rang druge smanjuje. U našem slučaju možemo vidjeti da postoji umjereno jaka pozitivna zavisnost između gubitka

tržišnog učešća i neadekvatna marketing strategija koja je otkrivena prilikom analize uspjeha $r(97)=0,565$, $p<0,05$. To zapravo znači da preduzeća koja gubitak tržišnog učešća otkriju prilikom analize uspjeha, otkriju i neadekvatnu marketing strategiju prilikom iste analize uspjeha.

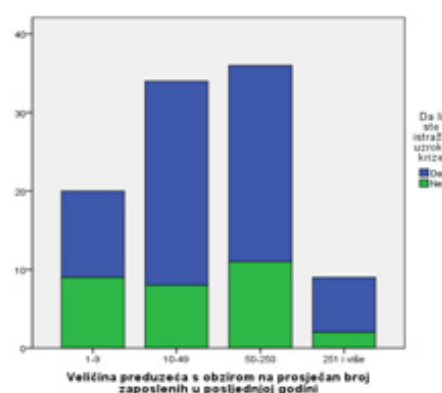
Slika 7. Da li smatrate da loš marketing može biti uzrok krize



Izvor: Istraživanje autora

Veliki broj ispitanika, njih 95% smatra marketing kao uzrok krize.

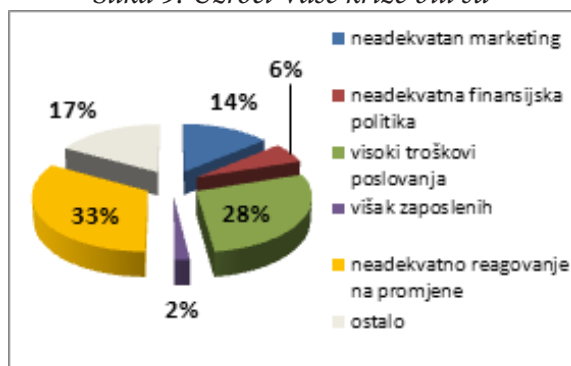
Slika 8. Da li ste istraživali uzroke krize u odnosu na veličinu preduzeća



Izvor: Istraživanje autora

Iz slike 8. može se uočiti da preduzeća sa većim brojem zaposlenih više istražuju uzroke krize u odnosu na one sa manjim brojem zaposlenih.

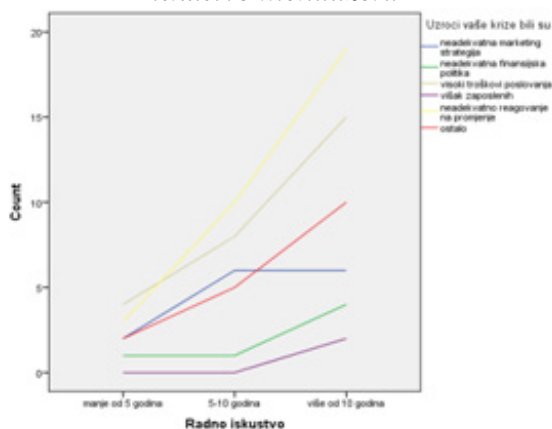
Slika 9. Uzroci Vaše krize bili su



Izvor: Istraživanje autora

Najviše ispitanika kao uzroke krize navode neadekvatno reagovanje na promjene (33%) i visoke troškove poslovanja (28%), marketing (14%). Rezultati su očekivani jer živimo u dinamičnom okruženju, pa se nameće potreba da se prilikom kreiranja modela vodi računa o okruženju. Visoke troškove poslovanja je nametnula država, pa je za očekivati da će se u narednom periodu postepeno smanjivati.

Slika 10. Uzroci krize u odnosu na radno iskustvo menadžera

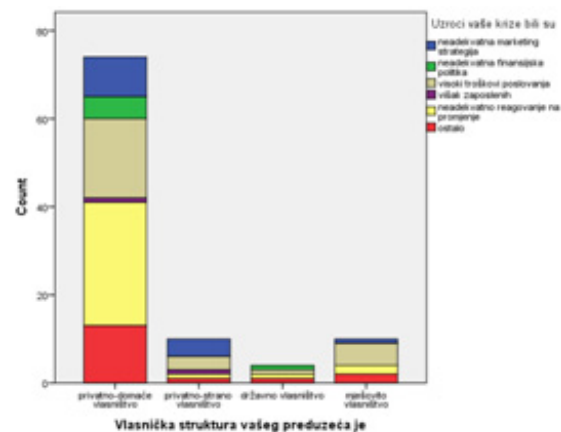


Izvor: Istraživanje autora

Kod menadžera sa radnim iskustvom ispod 5 godina kao glavni uzrok krize navode visoke troškove poslovanja, dok kod menadžera sa više godina radnog iskustva kao glavni uzrok

krize navode neadekvatno reagovanje na promjene.

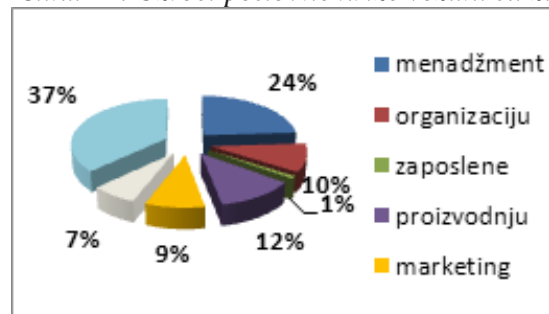
Slika 11. Uzroci krize u odnosu na vlasništvo



Izvor: Istraživanje autora

Kod preduzeća u privatnom domaćem vlasništvu kao glavne uzroke poslovne krize navode neadekvatno reagovanje na promjene i visoke troškove poslovanja. Preduzeća u privatnom stranom vlasništvu kao glavne uzroke krize navode neadekvatnu marketing strategiju i visoke troškove poslovanja. U državnom vlasništvu su podjednako zastupljeni svi uzroci, dok u mješovitom vlasništvu dominiraju visoki troškovi poslovanja.

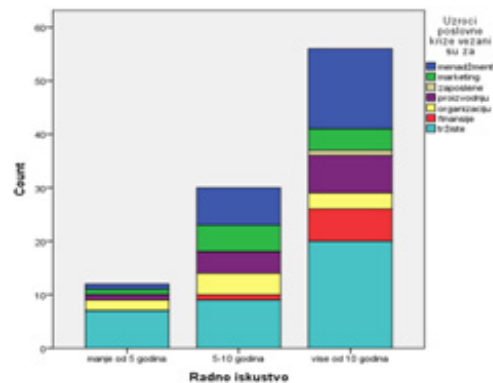
Slika 12. Uzroci poslovne krize vezani su za



Izvor: Istraživanje autora

Uzroci krize vezani su za tržište (37%), menadžment (24%), proizvodnju (12%) i marketing (9%). Ovakvi rezultati nameću kreiranje modela koji će akcent staviti na ove uzroke poslovne krize, kako bi se eliminisali.

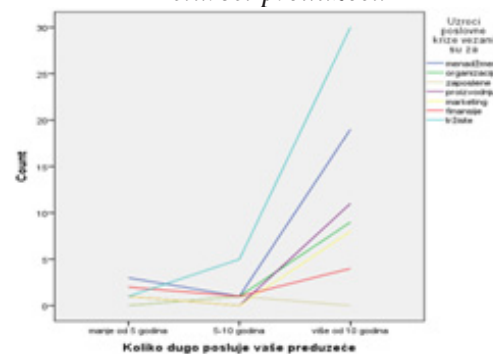
Slika 13. Uzroci poslovne krize u odnosu na radno iskustvo menadžera



Izvor: Istraživanje autora

Kod svih menadžera bez obzira na iskustvo, glavni uzrok krize vezan je za tržište. Budući da preduzeća posluju u dinamičnom tržištu, nameće se potreba za reakciju kako bi se na vrijeme odgovorilo zahtjevima tržišta.

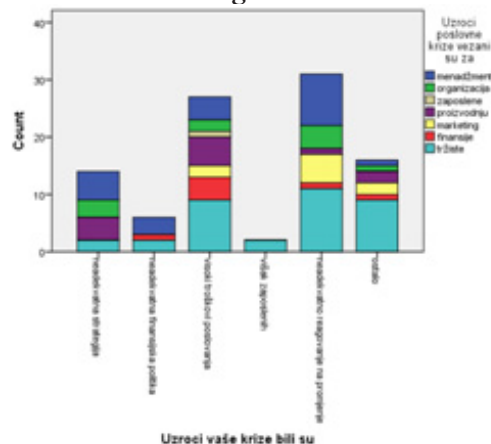
Slika 14. Uzroci poslovne krize u odnosu na starost preduzeća



Izvor: Istraživanje autora

Kod novoosnovanih preduzeća uzroci krize vezani su za menadžment, finansije, tržište i marketing. Kod preduzeća starijih od 10 godina uzroci krize vezani su za tržište, menadžment i proizvodnju. Vidljivo je da interni uzroci u skupu zauzimaju primat i da je neophodno kreirati model kako bi se izbjegla kriza tj. eliminisali interni uzroci krize i uspostavili sistem kako bi se na vrijeme prilagodili promjenama na tržištu.

Slika 15. Uzroci krize u odnosu na odgovornost



Izvor: Istraživanje autora

Kao glavne uzroke krize preduzeća navode: neadekvatno reagovanje na promjene, visoke troškove poslovanja i neadekvatnu strategiju. Kao odgovorne za neadekvatno reagovanje na promjene navode tržište, menadžment i marketing. Odgovornost za visoke troškove poslovanja pripisuju tržištu, proizvodnji, menadžmentu i finansijama. Odgovornost za neadekvatnu strategiju pripisuju menadžmentu i sektoru proizvodnje.

ZAKLJUČAK

Iz svega navedenog možemo potvrditi da je hipoteza dokazana tj. da pravovremeno utvrđivanje internih uzroka krize pozitivno utiče na uspješnost poslovanja. Najveći broj preduzeća, njih 70% istražuje uzroke krize i to većinom preduzeća sa većim brojem zaposlenih. Uzroci krize su većinom interne prirode (menadžment, proizvodnja, marketing, finansije...). Međutim, dobar postotak preduzeća navodi tržište kao glavni uzrok krize.

Postoji i velika vjerovatnoća da ispitanici povezuju tržište sa marketingom. Uzrok lošeg marketinga leži u lošem menadžmentu i njihovim izborom marketing strategija. Ipak, u konačnici je na samom preduzeću da se prilagodi promjenama koje zahtijeva tržište. Proizvodna preduzeća moraju uvijek razmišljati o svojim marketing aktivnostima. Trebaju uvijek imati na umu, šta to dodatno

mogu ponuditi svojim kupcima kao bi izbjegli krizne situacije.

Upravo bi samo kreiranje modela pomoglo da se riješi osnovni uzrok krize, a prema ispitanicima to je neadekvatno reagovanje na promjene (33%). Samim pravovremenim uočavanjem uzroka moguće se prilagoditi tržišnim promjenama i nastaviti uspješno poslovati. Kako bi se eliminisali uzroci krize bitno je na vrijeme reagovati. Veliki broj preduzeća uoči efekte strateške krize tek kada nastane kriza uspjeha, tj. veoma kasno. Preduzeća u najvećem broju znaju da su osim dobiti i drugi pokazatelji važni, ali te druge pokazatelje otkriju kasnije tj. prilikom analize uspjeha preduzeća.

in prestrukturiranje podjetja. Koper: Fakultet za management.[Internet] Dostupno na: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/pdf/961-6486-50-0.pdf>

LITERATURA

- [1] Greiner, L.E. (1998). Evolution and revolution as organizations Grow. Harvard Business Review. Broj 4, str. 1-20. [online] Dostupno na: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- [2] Pešević, S. (2013). Faktori koji dovode do pada poslovne aktivnosti preduzeća. Svarog, časopis za društvene i prirodne nauke. Broj 7, str. 289-304. [online] Dostupno na: <http://svarog.nubl.org/wp-content/uploads/2014/12/Slobodan-PE%C5%A0EVI%C4%86-FAKTORI-KOJI-DOVODE-DO-PADA-POSLOVNE-AKTIVNOSTI-PREDUZE%C4%86A.pdf>
- [3] Bleicher, K. (2004). Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt am Main: Campus Verlag.[Internet] Dostupno na: https://books.google.de/books?id=gndhu9gFY_oC&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [pristupljeno 17.10.2017].
- [4] Coombs, T. (2012). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, 3rd edition. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- [5] Dubrovski, D. (2004). Krizni management in prestrukturiranje podjetja. Koper: Fakultet za management.[Internet] Dostupno na: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/pdf/961-6486-50-0.pdf>
- [6] Osmanagić-Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa 2.izdanje. Zagreb: Školska knjiga.
- [7] Senić, R. i Lukić, S.M. (2008). Krizni menadžment - prvi dio. Banja Luka: Univerzitet Aperiion Banja Luka.
- [8] Softić, S. (2011). Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
- [9] Tihi, B. grupa autora (1999). Osnovi marketinga, Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.

UTICAJ INOVACIJSKO-INFORMACIJSKIH SISTEMA NA RAZVOJ PREDUZETNIŠTVA U OBRAZOVANJU

THE INFLUENCE OF INOVATION AND INFORMATION SYSTEMS ON THE DEVELOPMENT

Zećir Hadžiahmetović*

Jasminka Ekinović**

Esad Nadžak***

SAŽETAK

Inovacije su značajne u svim oblastima, a posebno u onim koje imaju višestruke efekte na druge aktivnosti i djelatnosti kao što su preduzetništvo i obrazovanje. Brojni su problemi u BiH, kad je u pitanju preduzetništvo i obrazovanje, a posebno preduzetništvo u obrazovanju koje je vrlo malo zastupljeno ili ga uopće nema. Preduzetništvo u obrazovanju u razvijenim zemljama jedan je od pokretača i generatora razvoja. Međutim u BiH se tek ostvaruju pretpostavke za to. Današnja istraživanja su pokazala da postoji oko 20 eksternih i oko 10 internih faktora koji utiču na razvoj preduzetništva u BiH i da preduzetništvo u obrazovanju gotovo uopšte ne postoji ili je nedovoljno zastupljeno, te da o tome, teorija, a ni praksa nisu se dovoljno bavili. S toga se u ovom radu želi ukazati na najnovije probleme u preduzetništvu i obrazovanju i ukazati na moguće pravce i korisne efekte intenzivnijeg uvođenja preduzetništva u obrazovanje, predlaže uključivanje inovacijsko-informacijskih sistema (NIS) po ugledu na slične inovacijske sistema u svijetu i način njihovog organizovanja i funkcionisanja.

Osnivanje inovacijsko-informacionog sistema, koji će biti predložen u radu, imalo bi velike korisne efekte, o kojima se u radu govori, a posebno otklanjanje negativnih efekata djelovanja eksternih i internih faktora na preduzetništvo, povezivanje obrazovanja sa tržištem rada, uvođenje preduzetništva

u obrazovni sistem, temeljito sagledavanje i analiziranje kurikuluma u obrazovanju, ujednačavanje kurikuluma primjenom jedinstvenih standarda, uključivanje preduzetništva na tržišta rada u rad obrazovnih institucija, povećanje doprinosa pojedinaca kako nastavnog osoblja tako i studenata preduzetničkim i inovacijskim procesima, otvaranja novih studijskih programa u skladu sa potrebama prakse, međunarodna saradnja u obrazovanju i preduzetništvu u obrazovanju, razvoj preduzetništva kod nastavnog osoblja i studenata kao i socijalnog preduzetništva, permanentan rad na transformaciji fakulteta i univerziteta od predavačkih ka preduzetničkim, podsticanje transfera znanja od univerziteta prema industriji i preduzetnicima, razvijanje korporativnog preduzetništva u obrazovanju, izmještanje obrazovnih institucija na mjesto rada o stvaranja dohotka, inoviranje postojećih nastavnih planova i programa itd. Nažalost sve je ovo teško ostvarivo u državi u kojoj ne samo da ne postoji inovacijsko – informacijski sistem već se uopšte ne poznaje taj pojam, to je postala prava nepoznanica, čak i za rukovodeće ljude u državi. Inovacija je faktor razvoja i uspješnosti u svim modernim zemljama svijeta, dok je u BiH hobi nekolicine ljudi koji pokušavaju da naprave inovaciju, da se predstave u globalnoj trci svjetskog uma u svijetu i u tome postižu odlične rezultate

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

** - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

*** - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

ali zbog sistema u BiH i političara koji ne pokazuju interes za privredni razvoj sve naše inovacije su osuđene na propast.

Ključne riječi: nacionalno-inovacijski informacijski sistem, preduzetništvo, obrazovanje.

SUMMARY

Innovation is important in all areas, especially in those that have multiple impacts on other activities and activities such as entrepreneurship and education. When it comes to entrepreneurship and education, there are many problems in BiH, especially entrepreneurship itself in education, which is very poorly represented or absent. Entrepreneurship in education in developed countries is one of the initiators and generator of development. However, there is only a platform for it in BiH. Today's research shows that there are about 20 external and 10 internal factors affecting the development of entrepreneurship in BiH and that entrepreneurship in education almost does not exist or is under-represented, and on the theory but not practice are not sufficiently dealt with. Therefore, this paper aims to point to the latest problems in business and education and to point out possible directions and the beneficial effects of intensive introduction of entrepreneurship in education, proposed the inclusion of national system of innovation (also NIS) on the model of similar innovation system in the world and the way their organization and functioning.

Establishing innovation-information system, which will be presented in the paper, would have major beneficial effects, on which this paper presents, in particular the elimination of the negative effects of action of external and internal factors on entrepreneurship, linking education with the labor market, the introduction of entrepreneurship in the education system, a

thorough review and analysis of curriculum in education, standardization of the curriculum by applying unique standards, the inclusion of representatives of the labor market in the operation of educational institutions, increasing the contribution of individuals to the teaching staff and students entrepreneurial and innovative processes, creating new study programs in accordance with the needs of practice, interuniversity and international cooperation in education and entrepreneurship in education, developing entrepreneurship among school staff and students as well as social entrepreneurship, permanent work on the transformation of the colleges and universities of lecturing to entrepreneurship, encouraging the transfer of knowledge from universities to industry and entrepreneurs, development of corporate entrepreneurship in education, relocation of the educational content of the educational institutions in the place of work on income creation, innovation of existing curricula, etc. Unfortunately, all of this is hardly achievable in the country in which there is no innovation-information system, and that concept is still unknown, even for the people who work in the government. Innovation is the key of development and success in all modern countries in the world. In BiH, it is just a hobby of some people who are trying to make innovation and to represent themselves in the global race of mind where they achieve great results. All of our inventions are doomed because of the system in BiH and politicians who do not show interest in economic development.

Keywords: National Innovation System, entrepreneurship, education.

UVOD

Preduzetništvo i preduzetnička ekonomija, kao procesi stvaranja nečeg novog i korisnog, značajni su u svim djelečnostima i aktivnostima ljudskog djelovanja. Pod pojmom preduzetništva, obično se misli

na stvaranje novih proizvoda, uz rizik da se nešto dobije ali i izgubi. Međutim, preduzetništvo je potrebno shvatiti u širem kontekstu, jer se pojavljuje i u sferi usluga, u svim djelatnostima i na svim nivoima. O preduzetništvu u obrazovanju i obrazovnim institucijama se nedovoljno govori i piše, a upravo preduzetništvo u obrazovanju ima dalekosežne efekte na sve druge oblasti i djelatnosti. S jedne strane, putem obrazovanja, mladi se osposobljavaju za preduzetništvo, a sa druge strane, obrazovne institucije, baveći se preduzetništvom u sklopu osnovnog rada, stvaraju materijalne pretpostavke za istraživanje i stvaranje materijalnih dobara u sastavu obrazovnih institucija, razvijajući dodatne vještine svojih učenika i studenata.

Jedan od načina razvijanja preduzetništva u obrazovanju i inovacijskog rada, koji je usko vezan sa preduzetništvom, je osnivanje i razvijanje vlastitog inovacijskog sistema i njegovo povezivanje sa drugim inovacijskim sistemima kao i sa nacionalnim inovacijsko-informacijskim sistemom (NIS). Stoga će u ovom radu biti dato:

- Teoretske osnove inovacijskih sistema, preduzetništva i obrazovanja,
- Mogući doprinos inovacijsko-informacijskih sistema razvoju preduzetništva u obrazovanju,
- Aplikativno istraživanje inovacijsko-informativnih sistema,
- Mogući modeli organizovanja inovacijsko-informacijskih sistema.

1. TEORETSKE OSNOVE INOVACIJSKIH SISTEMA, PREDUZETNIŠTVA I OBRAZOVANJA

1.1. NACIONALNI INFORMACIJSKI SISTEMI

Ne postoji univerzalna definicija inovacijskog sistema. Međutim, različiti autori su pokušali dati definiciju nacionalnog informacijskog sistema (NIS), a na osnovu svih definicija može se reći da je NIS skup različitih institucija koje zajednički i individualno

doprinosu razvoju i širenju novih tehnologija. Ovaj sistem institucija pruža okvir unutar kojeg vlade formiraju i sprovode politiku koja utiče na inovacijski proces. NIS je, prema tome, sistem međusobno povezanih institucija koje stvaraju, skladište i prenose znanje i vještine potrebne za razvoj i primjenu novih tehnologija. NIS danas u svijetu predstavlja sveukupnu infrastrukturu koja ostvaruje uslove za razvoj inovativnog društva u kojem globalno konkurentne i kompletne naučne, istraživačke i razvojne aktivnosti kroz produkciju svjetski poznatih rezultata podstiču vidljive pozitivne rezultate u lokalnom razvoju svakog područja, a tako i cijele države (Hall and Williams, 2008).¹ NIS predstavlja ključ u usavršavanju tehnoloških performansi jedne zemlje ili sektora za koji je uspostavljen. Inovacija i tehnološki napredak su rezultat niza složenih odnosa između aktera za proizvodnju, distribuciju različitih tipova znanja. NIS su praktično elementi kolektivnog sistema u stvaranju znanja i njegovoj primjeni. Taj kolektivni sistem čine preduzeća, univerziteti, istraživački instituti, državne institucije, inovatori, udruženja inovatora, instituti za zaštitu inovacija. Veze među njima uspostavljaju se u obliku zajedničkog istraživanja, razmjene iskustava i znanja, razmjena osoblja, zajedničko patentiranje i razmjena opreme.

Nacionalni inovacijski sistem, glavni je pokretač privrednog rasta jedne nacije, najviše kao rezultat tehnološkog napretka i zavisi od organizovanja i upravljanja razvojno-istraživačkih resursa. Bosna i Hercegovina je zemlja koja oskudijeva u razvojno-istraživačkim i naučnim resursima. Naša zemlja se pokazala potpuno nesposobna da apsorbira globalne strukturne promjene. Razvoj domaćih naučno istraživačkih sistema mora biti prioritet svake države.

Svaki inovacijski sistem u svom djelovanju ima za glavni cilj: generiranje i pretvaranje ideje ili pronalaska u konkretni proizvod ili uslugu na tržištu. Na taj način NIS može omogućiti zemlji sa ograničenim resursima kroz odgovarajuću kombinaciju uvezenih tehnologija i lokalnog prilagođavanja i poboljšanja sopstvenih resursa.

1.2. PREDUZETNIŠTVO

Postoje razne definicije preduzetništva, od kojih se navode samo neke osnovne karakteristike: stvaranje nečeg novog i korisnog, formiranje efikasne privredne djelatnosti, kreacija inovativne ekonomske organizacije, stvaranje dodatne vrijednosti, sposobnost stvaranja preduzetničkog tima, kreiranje i stvaranje novih vrijednosti putem kreativnog kombinovanja poslovnih resursa itd. Savremeno poimanje preduzetništva počinje razvojem preduzeća. Kovanica „entrepreneur“ tra- je više od dva vijeka. Međutim, preduzetništvo u smislu preduzetničke ekonomije aktuelno je od polovine devetnaestog stoljeća, kada su se u SAD desile velike promjene u ekonomiji od onih koje je zastupao Adam Smith. Postoje razne vrste preduzetništva kao što su: porodično, žensko, korporacijsko, socijalno i seosko. Obrazovno preduzetništvo ili preduzetništvo u obrazovanju je preduzetništvo novijeg tipa i zapravo nije još dovoljno elaborirano i obrađeno u teoriji, ali se u praksi već naziru prvi rezultati. Ovo preduzetništvo, zapravo, u svojoj osnovi sadrži sve vrste preduzetništva jer obrazovne institucije obrazuju svoje kadrove za sve vrste preduzetništva, ali se i same putem dodatnih aktivnosti i razvijanja dodatnih vještina osposobljavaju da se same pripremaju za kreativnost, inovativnost, stvaranja novih vrijednosti, dodatnog prikupljanja sredstava od onih tradicionalnih, spremnost za preuzimanje rizika i neizvjesnosti, spremnost za stalno usavršavanje nastavnih planova i programa, usavršavanje kvaliteta i tršnog ponašanja. Danas se često preduzetništvo izjednačava sa malim i srednjim preduzećima, što je pogrešno, jer se preduzetništvo javlja u svim oblicima organizovanja. Djelotvornost preduzetništva u promjeni vrijednosti, mišljenja, stavova i institucija, te promjena u obrazovanju. Preduzetništvo integriše kulturne, psihološke, ekonomske, tehnološke i obrazovne događaje.

1.3. OBRAZOVANJE

Postoje razne definicije obrazovanja, među kojima bi se mogla navesti ona koja kaže da je to razvijanje umnih, kreativnih, preduzetničkih i drugih sposobnosti. Obrazovanje predstavlja usluge od posebnog društvenog interesa i pokretač su razvoja i napretka u svim djelatnostima. Ova definicija je komplementarna sa navedenim definicijama, zbog čega i navedeni naslov rada.

1.4. INSTITUCIONALNO USTROJSTVO INOVACIJSKO- INFORMACIJSKIH SISTEMA I PREDUZETNIŠTVA U EVROPI , U ZEMLJAMA U RAZVOJU KOD NAS

Institucionalno ustrojstvo nacionalnih inovacijskih sistema (NIS) u Evropi podstaknuo je tzv „evropski paradoks“ koji je pozao da je Evropa na vrhu naučnih dostignuća ali je njihova praktična primjena nedovoljna u pravcu željenog ekonomskog razvoja. Zbog toga je donesen prvi akcijski plan za inovacije (1996 g) u kome su naglašena tri cilja: obrazovanje i mobilnost istraživača prema firmama, formirane institucionalnog okvira za poticanje i usmjeravanje istraživanja prema inovaciji. Ovi principi su kasnije podržani u Lisabonskoj agendi i Oslo priručniku (Oslo Manual) kao skupu smjernica koje su prvi put objavljene 1993. godine kao dokument OECD.

Preduzetništvo se u Evropi bazira na kreativnosti inovativnosti i preduzetništvu u sferi usluga i obrazovanja. Evropska unija je stvorila model poticanja razvoja preduzetništva koji se sastoji u: otklanjanju administrativnih prepreka, finansijkoj potpori i obrazovanju za preduzetništvo. Kao najvažniji sektori za razvoj preduzetništva su: sektor usluga, istraživanje i razvoj, informacijski sistemi i prodaja nekretnina. Strateška područja za razvoj preduzetništva su: preduzetničko razmišljanje, poticaju za preduzetnike, finansiranje i zakonski

okvir. U cilju razvoja preduzetništva nastao je i čitav niz posebnih institucija kao što su: Organizacija za transfer tehnologije (TTO), Uredi za saradnju u industriji (ILO), Organizacija za procjene (RAE), Centri za razvoj malog i srednjeg biznisa (SME), Centri za razvoj znanja (KTN), Centri za razvoj inovacija, dizajna, preduzetništva i nauke (IDEAS), Institucije za zaštitu intelektualnog vlasništva (IPR) i drugih.

U tranzicijskim zemljama preduzetništvo se javlja u toku pripreme i sprovođenja procesa privatizacije. Po ugledu na OECD neke zemlje u razvoju su pokrenule procjene inovacija i preduzetništva sa dodavanjem nekih svojih specifičnosti kao što su: provođenje i procjena inovacija u državnim organizacijama, količini i vrsti međusrodnih inovacija, tako je nastao i priručnik za inovacije (Bogota priručnik). U BiH gotovo uopće nema sistemskog pristupa preduzetništvu već le ono prepuštano svakom pravnom ili fizičkom licu. Inovacijski sistemi i inovacijska politika gotovo uopće ne funkcionišu u skladu sa smjernicama Evropske unije, pa čak niti u skladu sa smjernicama Strategije razvoja nauke u BiH (Hukić i ostali, 2009.). 2. Bosna i Hercegovina nije do sada razvila neophodne funkcije za formiranje ozbiljnog nacionalnog inovacijskog sistema, a niti takvi sistemi postoje na nižim nivoima. Novi ustroj BiH je nametnuo i nova rješenja u organizaciji visokog školstva, što je dodatno usitnilo i razjedinilo inovacijski kapacitet. Ulaganje u inovacijske aktivnosti u BiH su veoma niska ili ih uopće nema. Prema strategiji razvoja nauke u BiH za period 2010-2015 (Hukić i ostali 2009) 3. ulaže svega oko 0,07 % BDP za istraživanje i razvoj. Međutim, realno ulaganje u nauku je još i manje i iznosi oko 0,01%. Preduzetništvo u obrazovanju nije institucionalno regulisano. Masovno obrazovanje, posebno visoko, tjera obrazovne institucije da postanu konkurentnije, da pribavljaju dodatna materijalna sredstva i da se direktnije vežu sa tržištem rada i bazom gdje se ostvaruju dodatna materijalna dobra. Na to upućuje i stalni rast „ekonomije nanja“ u koje velike kompanije izdvajaju

velika sredstva u znanje, a obrazovne institucije su najvažniji motori ekonomije znanja, koji treba ne samo da proizvode kadrove, već da se i uključuju u stvaranje materijalnih dobara neposredno ili putem svoje infrastrukturne baze, laboratorija, biblioteka i računarske mreže. Budući da je, po definiciji, preduzetništvo proces stvaranja nečeg novog, a da obrazovanje treba da generira novo i drugačije, to se preduzetništvo u obrazovanju pojavljuje kao sine qua non za razvoj obrazovanja i povezivanja sa tržištem rada. Ovo tim prije što obrazovni sistem odvojen od potencijalnih participanata ne stvara uslove za ideje i inovacije koje bi poticale od nastavnog osoblja i studenata. S druge strane, postojeći kurikulumi se baziraju, uglavnom, na sticanju teoretskih znanja, koja ne daju konkretne rezultate. Nastavni planovi se sastoje od predavanja, vježbi, izrade seminarskih radova, obrade studija slučaja, prezentacija, testova ispita. Ferijalna praksa, i ako je predviđena, za neke kolegije je više formalnog karaktera. S toga iz obrazovnih institucija potiče veoma malo inovacija. Ovakav obrazovni sistem ne uspostavlja potrebnu povezanost sa tržištem rada i ne doprinosi adekvatnom korištenju resursa, ne podstiče inovativni rad i ne doprinosi stvaranju preduzetničkog duha. To potvrđuje i činjenica da danas u svijetu i kod nas postoji veći broj univerziteta i fakulteta kao i drugih obrazovnih institucija nego u bilo kom ranijem periodu, ali je došlo dozastaja, posebno radikalnih inovacija

2. MOGUĆI DOPRINOS INOVACIJSKO - INFORMACIJSKIH SISTEMA RAZVOJU PREDUZETNIŠTVA U OBRAZOVANJU

Inovacijsko-informacijski sistemi podstiču razvoj preduzetništva kroz sve osnovne karakteristike li obilježja savremenog obrazovanja i to putem: globalizacije, raznolikosti, transparentnosti, multidimenzionalizma, nezavisnosti i kvaliteta.

Globalizacija znači pokrivenost cijelog svijeta

sistemom obrazovanja i preduzetništvom, pa je moguće bilo koja iskustva inovacija i preduzetništva u obrazovanju prenositi bilo gdje u svijetu. Veliki broj zemalja je usvojio Bolonjski proces koji podrazumijeva povezanost naučnoistraživačkog rada sa obrazovanjem i novim preduzetničkim idejama i inovacijama. S toga je neophodno osnivanje inovacijsko-informacijskih sistema po modelima kako se to radi u drugim razvijenim zemljama.

Različito se definiše kao koncept koji pokazuje različite pojavne oblike i njihovu ravnopravnost u obrazovanju (državno, privatno, mješovito, sistemsko, programsko, proceduralno, reputacijsko i vrijednosno). Inovacijsko-informacijski sistemi i preduzetništvo potrebni su za sve navedene oblike, a naručito kada je u pitanju proceduralno i reputacijsko obrazovanje jer obuhvataju različite vrste obrazovanja i inovacija u njima kao i postizanje određenog reputacijskog nivou kroz stepen zastupljenosti novih preduzetničkih ideja i njihove implementacije.

Transparentnost je značajka koja omogućava pružanje relevantne, pouzdane i valjane informacije zainteresovanin subjektima kako iz određenih obrazovnih i naučnoistraživačkih oblasti tako i mogućnostima unapređenja i razvoja preduzetništva iz oblasti koje koje proučava. Transparentnost znači i dostupnost obrazovne institucije, nastavnih planova i mogućnosti daljeg razvoja kako u izučavanju, tako i mogućnostima povezivanja sa preduzetničkim institucijama koje pružaju podršku obrazovanju i preduzetničkim aktivnostima.

Multidimenzionizam pokriva različita polja djelovanja obrazovnih institucija i razvoja preduzetništva u njima. Naime, u svim oblastima obrazovanja postoje mogućnosti njihovog stalnog unapređenja i razvoja preduzetništva u njima.

Nezavisnost znači da obrazovanje ne treba da bude u zavisnosti ni jedne aktualne vlasti. Razvoj vlastitog naučnoistraživačkog rada i preduzetništva koje će im omogućiti stvaranje

dodatnih prihoda podstiče i omogućava tu nezavisnost. U tom cilju obrazovna institucija može organizovati vlastite poslovne inkubatore, naučnoistraživačke parkove, naučne parkove, inovacijske centre, preduzetničke zone i centre za razvoj biznisa. Kvalitet u obrazovanju znači izgradnja i implementacija unutrašnjeg sistema organizacije, odnosno upravljanja kvalitetom (QMs). To znači usmjeravanje obrazovanja prema korisnicima usluga, a to znači stalno usklađivanje novih načina na koji će obrazovanje doprinijeti stvaranju novih proizvoda i usluga. U tom cilju obrazovne institucije treba da stalno iznalaze nove izvore, modele inovacija i preduzetništva. Doprinos preduzetništva, kada je kvalitete obrazovanja u pitanju, omogućava: analiziranje kurikuluma obrazovanja, permanentno usklađivanje kurikuluma sa tržištem rada, uključivanje predstavnika tržišta rada u rad obrazovnih institucija, ispitivanje doprinosa kurikuluma inovacijskim i preduzetničkim procesima, praćenje rada svakog pojedinca i njegovog doprinosa poboljšanju kvaliteta, rješavanje praktičnih problema privrede i društvenih djelatnosti, stalno unapređivanje kvaliteta nastave, permanentan rad na transformaciji obrazovnih institucija od predavačkih u preduzetničke, podsticanje transfera znanja od obrazovnih institucija ka industriji i preduzetnicima, stalno sticanje dodatnih, informatičkih i drugih vještina potrebnih tržištu rada.

3. REZULTATI APLIKATIVNOG ISTRAŽIVANJA UTICAJA INOVACIJSKO-INFORMACIJSKIH SISTEMA NA OBRAZOVANJE

Za aplikativno istraživanje uticaja inovacijskih sistema na razvoj inovacija i preduzetništva u obrazovanju i drugim djelatnostima, na osnovu „Oslo priručnika“ (Oslo Manual) koncipirani su anketni upitnici za ispitivanje u obrazovnim institucijama, preduzećima, državnim institucijama, udruženima inovatora i pojedinačnim inovatorima. Istraživanje je

izvršeno putem Likertove skale, nominalne skale i kontinuirano mjerne skale.

Ispitivanje u obrazovnim institucijama je pokazalo da je preduzetništvo u obrazovanju zastupljeno u svega 5 % obrazovnih institucija. Podaci o inovacijama, troškovima i rezultatima se gotovo uopće ne prate, a normativno regulisanje inovacija, takođe, ne postoji. Većina ispitanika je podržala osnivanje inovacijsko-informacijskih sistema na nivou univerziteta.

Ispitivanje u preduzećima je pokazalo da postoji konstatna težnja za podizanje nivoa preduzetništva i uvođenja inovacija, istaknuta je potreba dobivanja informacija o inovacijama, nije uspostavljena inovacijsko-preduzetnička strategija, ne postoje posebni timovi koji se bave inovacijama, zaposleni se nedovoljno stimulišu za davanje novih ideja za unapređenje poslovanja, preduzeća nemaju ugovore sa naučnim i obrazovnim institucijama za kreiranje novih ideja, sistemi nagrađivanja za inovacije ne podstiču inovacije i preduzetništvo, ne postoje dovoljna povezanost sa inovativnim organizacijama, na postoji permanentno obrazovanje o izvorima i modelima inovacija, u preduzećim se ne stvara određena klima za inovacije, a većina preduzeća želi da bude uključena u inovacijsko-informacijski sistem. Gotovo niti jedan ispitanik nije iskazao rezultate inovacija i novog preduzetništva, a ne postoji niti podrška društvene zajednice za inovacije i preduzetništvo. Političke partije i državne institucije utiču na razvoj inovacija i preduzetništva na način da usmjeravaju podobne, a ne sposobne kandidate na ključne društvene funkcije, postojeći zakoni ne stimulišu razvoj preduzetništva i inovacija, porezna politika je neadekvatna i ne djeluje stimulativno, neadekvatna je i kreditno-monetarna politika itd.

Anketirani inovatori i udruženja inovatora su gotovo svi iskazali nezadovoljstvo nezainteresiranošću domaćih subjekata za njihove inovacije, ne postoji materijalna podrška za inovacije, predložene inovacije se u BiH, u glavnom, ne realizuju. Gotovo svi su iskazali potrebu za osnivanjem inovacijsko-

informacijski sistema i njihovo uvezivanje u jedinstven nacionalno-informacijski sistem. Državni organi su, u glavnom odgovorili da niti na jednom nivou ne postoje institucionalno organizovani inovacijsko-informacijski sistemi, da se ne prikupljaju podaci o inovacijama i preduzetničkim poduhvatima, da ne postoje propisi za zaštitu i podsticaj inovacija i preduzetništva, preferiraju se epohalne inovacije, veoma malo se kandiduju projekti prema IPA, i drugim fondovima zbog raznih političkih uticaja i ideologizacije obrazovanja i inovacija, ne postoje zakoni o inovacijama, neizdvajanje sredstava za inovacije i preduzetništvo. Gotovo svi ispitanici su istakli neophodnost osnivanja inovacijsko-informacijskih sistema na svim nivoima i njihovo uvezivanje u nacionalni inovacijsko-informacijski sistem (NIS).

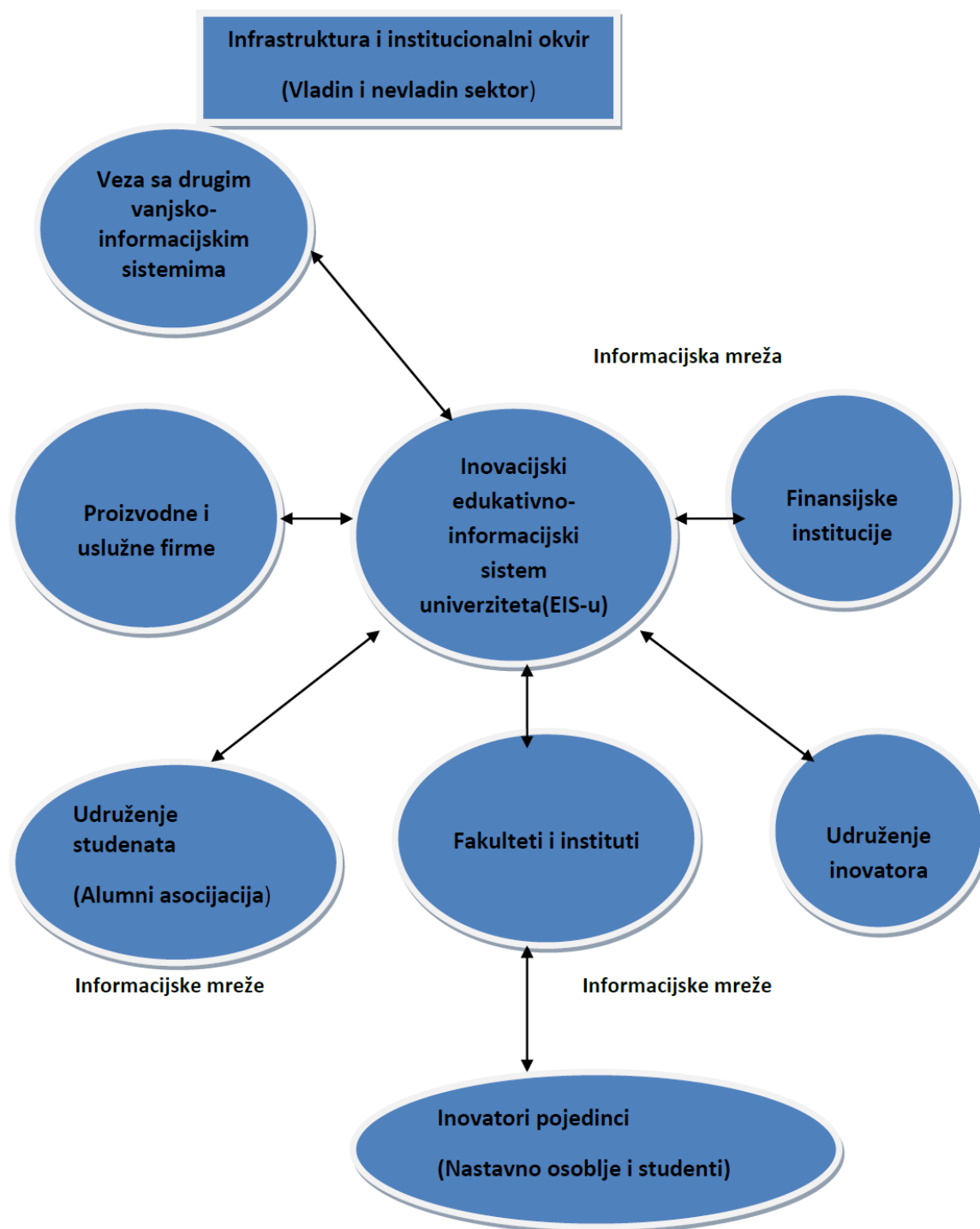
4. MOGUĆI MODELI ORGANIZACIJE INOVACIJSKO-INFORMACIJSKIH SISTEMA

Načini organizovanja inovacijskih sistema su u svijetu različiti. Jedan od glavnih nedostataka u organizovanju kako nacionalnog informacijskog sistema, tako inovacijsko-informacijskih sistema na nižim nivoima, je nedovoljna aplikativnost, nedostatak uključenosti informatičke i preduzetničke komponente, odnosno povezanosti inovativne i preduzetničke komponente. Da bi se otkolonili navedeni nedostaci, informatičko-inovacijski sistemi treba da budu vertikalno i horizontalno uvezani. U dosadašnjem načinu organizovanja inovacijskih sistema kako u svijetu, tako i kod nas bili su zastupljeni razni departmani za inovacije, pa i inovacijski sistemi bez informatičke komponente. Zbog toga nije postojala određena povezanost inovacijskih sistema i sinergijski efekti sve do nacionalnog inovacijskog sistema na najvišem nivou. S toga se u nastavku rada predlažu modeli koji će otkloniti navedene nedostatke, a posebno u smislu podsticanja preduzetništva u obrazovanju i svim drugim

djelatnostima i uvezivanja inovacijskih sistema od najnižeg do najvišeg nivoa. Prema predloženim modelima, inovacijski sistemi bi bili uspostavljeni na svim nivoima i

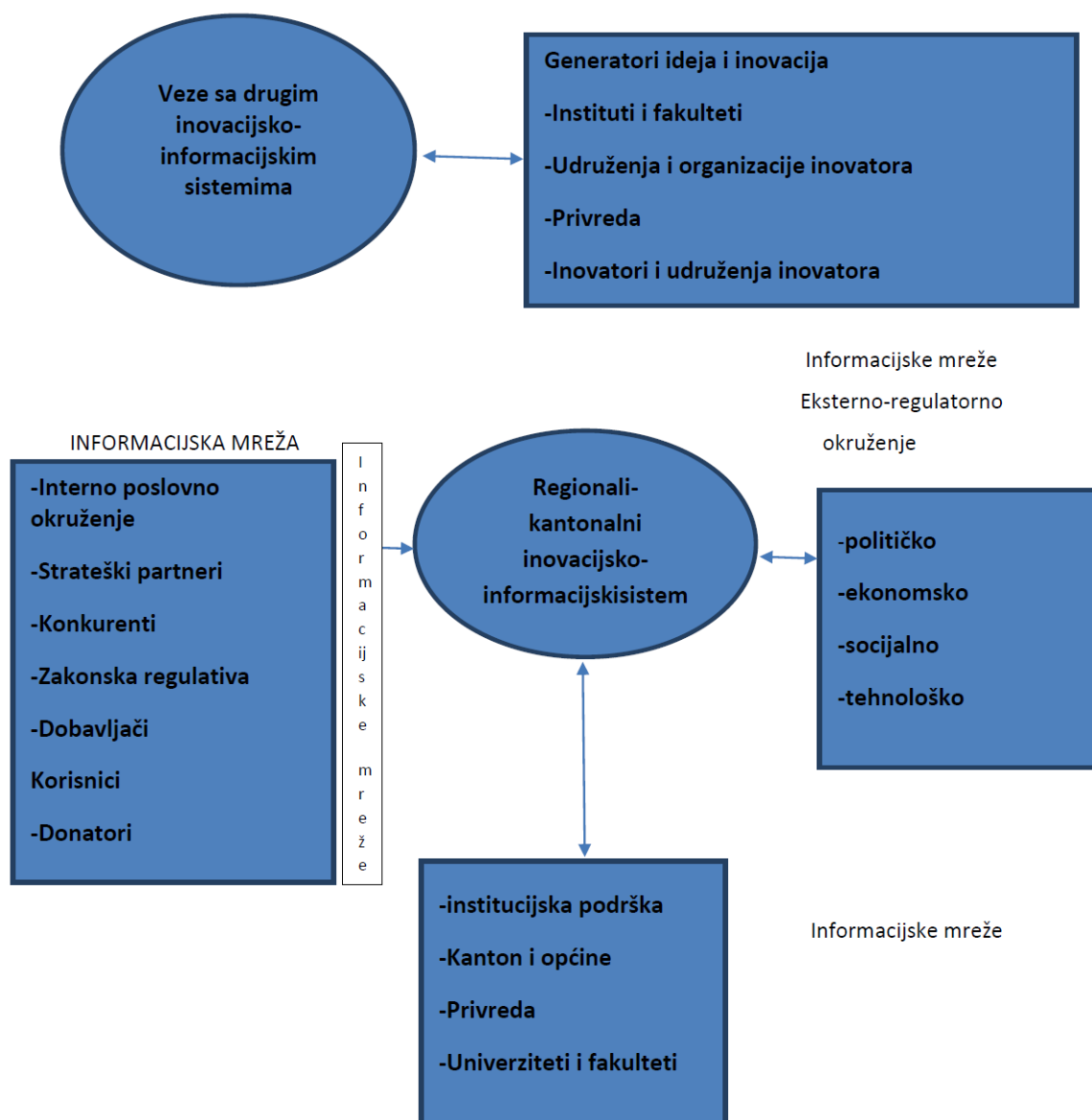
putem informacijskih tehnologija uvezani u jedinstven nacionalno-informacijski sistem, kako je to predstavljeno na šemama 1. 2. 3. i 4.

Šema 1. Inovacijski edukativno-informacijski sistem univerziteta (EIS-U)



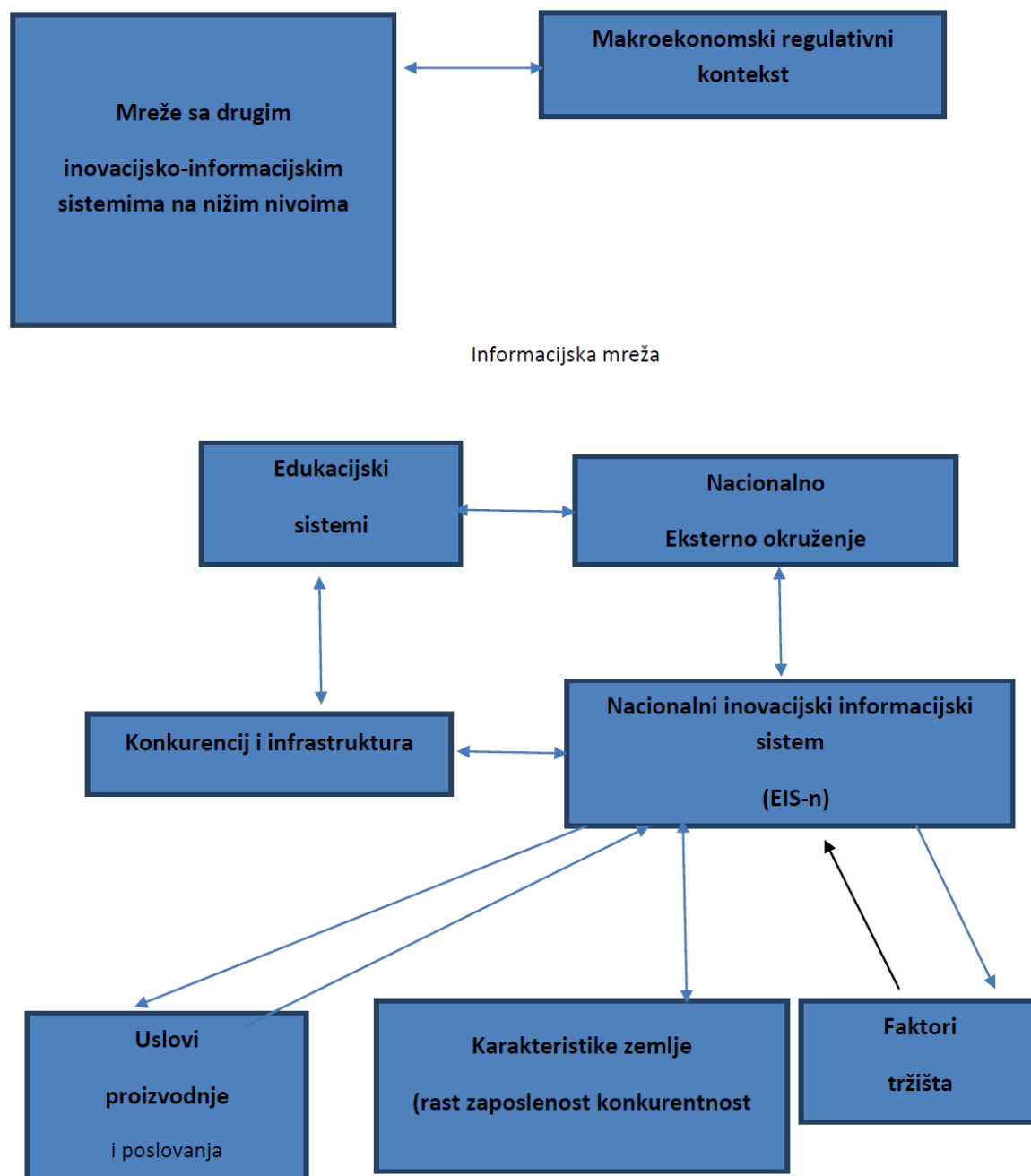
Izvor: Modifikovano prema OECD (2005) - Obrada autora

Šema 2. Inovacijski edukativno - informacijski sistem kantona - regija (EIS-K)



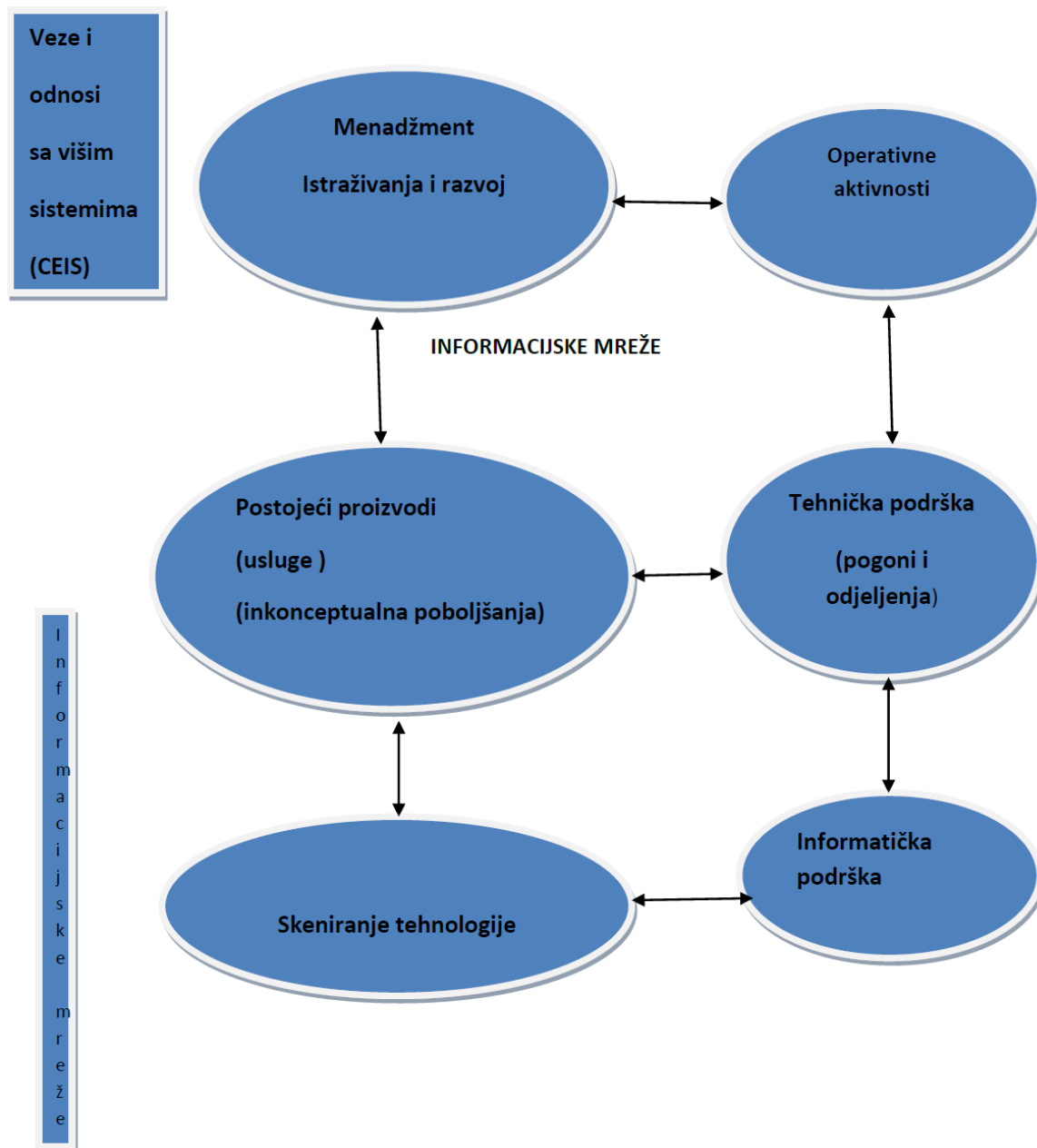
Izvor: Obrada autora

Šema 3. Nacionalni inovacijski informativni sistem (EIS-N)



Izvor: Modifikovano prema Hall-Williams, (2008) „Tourism and Innovation“ - Obrada autora

Šema 4. Organizovanje inovacijsko-informacijskih sistema u preduzećima (EIS-P) (NIR)



Izvor: Obrada autora

ZAKLJUČAK

U teoretskom dijelu obrađen je značaj inovacija i njihovog institucionalnog obrazovanja, posebno u smislu podsticanja inovacija u obrazovanju u razvijenim zemljama, zemljama u razvoju i kod nas. Razvijene zemlje imaju razvijene inovacijske sisteme i preduzetništvo, ali je nedovoljno zastupljena informatička komponenta, a i preduzetništvo u obrazovanju kao važnom segmentu društva. Visoko razvijene zemlje

su izgradile i stalno uspostavljaju institucije na osnovu preporuka OECD-a (Organizacije za bezbjednost i saradnju), Oslo priručnika za inovacije, Bolonjskih principa i Salzburških preporuka. Zemlje u razvoju slijede razvijene zemlje i na osnovu svojih specifičnosti donose deklaracije i preporuke kao što su Bogota preporuke. Kod nas inovacijski sistemi i inovacijske politike i ne postoje, a Strategija razvoja inovacija koju je donijelo Vijeće ministara se ne poštuje i

ne sprovodi. Inovacije pa i preduzetništvo u svim oblastima, a posebno u obrazovanju događaju se spontano i različito od institucije do institucije.

U drugom dijelu se govori o korisnim efektima i doprinosu preduzetništva u obrazovanju, i to u vezi sa svim karakteristikama obrazovanja: globalizacije, raznolikosti, transparentnosti, nezavisnosti, multikulturalnosti i kvaliteta.

U aplikativnom dijelu prikupljeni su podaci i mišljenja na osnovu upitnika sa Likertovom skalom, nominalnom skalom i dinamičko-mjernom skalom., a u posljednjem dijelu dati su mogući modeli organizovanja inovacijsko- informacijskih sistema.

[10] Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G. (2008), *Corporate Entrepreneurship and Innovation*, Thomson, LTD

[11] Prester J. (2010), *Menadžment inovacija*, Sinergija, nakladništvo, Zagreb

[12] Škrtić M. (2006), *Preduzetništvo*, Sinergija, Zagreb,

[13] Trott, P. (2005) *Innovation Management and Neww Product Development*, Prentice Hall, London

[14] Vilotijević, M., Vilotijević N. (2001), *Inovacije u nastavi*, Školska knjiga, Beograd.

LITERATURA

[1] Avlijaš R. (2010) *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd,

[2] Babić, L. (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet, Singidunum, Beograd

[3] Dizdarević M. Kršlak S. (2016), *preduzetništvo i mali biznis*, Ekonomski fakultet Mostar, Univerzitet „Džemal Bijedić“

[4] Freeman C. (1995) *The National Systems of Innovation in Historical Perspective*, Cambridge Journal of Economics

[5] Hadžiahmetović Z. (2013), *Upravljanje inovacijama*, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Travnik

[6] Hadžidedić H. (2013), *Menadžment inovacija u funkciji poslovne uspješnosti organizacija u turističkoj industriji Bosne i Hercegovine* (doktorska disertacija) Ekonomski fakultet Zenica

[7] Hukić M. I Petković D. (2009), *Strategija razvoja nauke u Bosni i Hercegovini, 2010-2015*. Vijeće ministara BiH, Sarajevo

[8] Jahić, E. (2012), *Mini Country Report (Bosnia and Herzegovina), Thematic Report 2011 under Specific Contract for the Integration od INNO Policy Trend Chart With ERAWATCH (11-12)*

[9] OECD (1990) *Managing National Innovation Systems*, Paris, France

EFEKTI ORGANIZOVANOG UZGOJA PAULOVNIJE NA EKOLOŠKO PREDUZETNIŠTVO I RURALNI RAZVOJ BIH

EFFECTS OF ORGANIZED EDUCATION PAULOWNIA TO ENVIRONMENTAL ENTREPRENEURSHIP AND RURAL DEVELOPMENT OF BH

Petričević Branko*

SAŽETAK

Bosanskohercegovačka ekonomija svake godine se nalazi u sve kompleksnijoj situaciji. Kako bi budućnost okrenuli u svoju korist ekonomija BiH treba da se posveti novim inovativnim rješenjima, a rješenje koje bi im u budućnosti donosilo profit jeste sadnja Paulovnije, koja sa sobom donosi brzu zaradu. Paulovnja je obećavajuća investicija, koja podiže interes za ulaganja zbog svog iznimno brzog rasta i visoke kvalitete drveta. Paulovnja je budućnost zelene energije. Najzanimljiviji i komercijalno najvažniji segment je korištenje Paulovnije za proizvodnju biomase, što je postao globalni svjetski trend, proizvodnja celuloze i papira, drvena građa, cjepke, peleta a i prikazana je široka lepeza proizvoda od drveta. Paulovnja ima veliku ulogu u pčelarskoj proizvodnji i prerađevinama od meda kao što je proizvodnja vina od meda tj, medovine poznato u staroj Grčkoj kao piće Bogova, kao i kozmetičkoj industriji. Paulovnije koja može unaprijediti ekonomiju, ali ne samo ekonomiju, već i socijalna pitanja, kao što su zdravlje, poboljšanje životnog standarda građana BiH i unaprijediti ekosistem BiH

Ključne riječi: Paulovnja, ekonomija, ekologija, preduzetništvo, ruralni razvoj.

SUMMARY

The economy of Bosnia and Herzegovina is every year in an increasingly complex situation. In order to bring the future in its favor, the economy of BiH needs to devote itself to new innovative solutions, and the solution that would bring them profit in the future is the planting of Paulownia, which brings with it quick wages. Paulownia is a promising investment that raises interest in investing because of its extremely fast growth and high quality wood. Paulow is the future of green energy. The most interesting and commercially most important segment is the use of Paulownia for the production of biomass, which has become the global trend, pulp and paper production, timber, cuttings, pellets and a wide range of wood products. Paulownia has a great role in beekeeping and honey products, such as the production of honey from wine, a medley known in ancient Greece as a beverage of the Gods, as well as to the cosmetics industry. Paulownia that can improve the economy, but not just the economy, but also social issues, such as health, improving the living standards of BiH citizens and improving the BiH ecosystem.

Keywords: : Paulownia, economy, ecology, entrepreneurship, rural development.

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

UVOD

Bosna i Hercegovina je zemlja koja se suočava sa velikim ekonomskim problemima, što se može vidjeti iz opštedruštvenih pokazatelja kao npr: veliki broj nezaposlenih lica, mali broj radnih mjesta, nastanak ovakve pojave u jednom društvu dovodi i do povećanja socijalnih problema tj. pojave velikog broja siromašnih. Bosna i Hercegovina kao nedovoljno razvijena zemlja, a posjeduje veoma velike prirodne potencijale i kao zemlja sa prirodnim blagodatima koje su osnovica razvoja svake zemlje može da poboljša standard svojih građana. Kako bi Bosna Hercegovina doživjela puni kapacitet, kako bi njen ekonomski razvoj bio što uspješniji smim tim i ruralni razvoj i poljoprivreda kao neodvojivi element ruralnog razvoja, institucije BiH moraju da odrede prioritete koji zaslužuju najviše pažnje u ovoj oblasti. Postavljanjem prioriteta ciljeva za održivi ruralni razvoj, treba da krene od sljedećih pretpostavki; odlučnost da se postigne održivi razvoj, ekonomski i socijalni razvoj, uvezivanje poljoprivredne proizvodnje sa proizvođačkim sektorom, poljoprivreda neodvojiv dio ruralnog razvoja, bez razvoja poljoprivrede nema ni ruralnog razvoja. Od ekonomski posrnutog društva, socijalno ugroženog stanovništva, sa još uvijek dobro očuvanim prirodnim resursima dobije novu formu izgradnje budućnosti i sa pristupom koji nudi ekološko preduzetništvo otkloni ili umanjiti sve negativne pojave i od BiH napravi prosperitetno društvo. Kao jedan od primjera koje sam obradio u ovoj temi jeste ekološko preduzetništvo i drvo Paulovnja koje spaja ekonomiju sa prirodom i na taj način sam želio da prikazem da BiH može da razvija svoju privredu na ovaj način i podari svojim građanima blagostanje.

1. PAULOVNJA

1.1. Osnovne bioekološke karakteristike Paulovnije

Paulovnja vodi porijeklo iz jugoistočne Kine, dio južno od rijeke Jangcekiang ime je dobila po Ani Pavlovni (1795 - 1865), kćerki ruskoga cara Pavla I poznata je i po nazivima princezino drvo, carsko drvo, a u Japanu pod nazivom kiri. Pripada porodica. Iako je originalno ime Palovnia u svetu je poznatija kao Paulownia, a kod nas je prihvaćen naziv Paulovnja. Vrlo dekorativno i egzotično ukrasno drvo, neki ga nazivaju "najbrže rastućem na svijetu", do 20 metara visine sa širokom krošnjom koja ljeti daje prekrasnu hladovinu. Uz to ima vrlo uzak i dubok korijen pa ne predstavlja problem sadnje uz kuću ili terasu. Listovi su vrlo veliki, srcoliki, sa gornje strane dlakavi, zelene boje; u jesen otpadaju dosta rano i to odjednom u vrlo kratkom roku, pa je olakšano uklanjanje lišća ispod stabla. Cvjetni pupovi se oblikuju već u kasnu jesen, no cvate tek na proljeće i to prije olistavanja pa drvce izgleda prekrasno, obasuto velikim ljubičastim grozdovima mirisnih cvjetova od travnja do svibnja. Cvate već u trećoj do četvrte godine starosti. Drvo Paulovnije je boje meda i vrlo visoke kvalitete, iako dosta mekano, pa ima i veliku ulogu u izradi namještaja i muzičkih instrumenata. Osim toga i vrlo skupo usprkos tome da je spremno za sječu već nakon 10 godina od sadnje. Najveći izvoznici su Australija, Japan i Kina uz SAD, dok u Hrvatskoj tek niču pokusna polja zasada Paulovnije za industrijsku namjenu. Jako dobro podnosi orezivanje, pa čak i ako je orežete do panja, ponovno će potjerati grane. Čak se u praksi pri industrijskom uzgoju stabla nakon prve godine života biljka oreže do dna kako bi potjerala jači izbojak koji je pri tom sposoban u samo jednoj godini vegetacije narasti i do tri metra u visinu. Često se sadi kao drvored u gradovima ili uz industrijska postrojenja, no i pojedinačno unutar okućnica i to najčešće uz terase, obzirom da vrlo brzo ljeti osigurava hlad, a

ranim otpadanjem lišća propušta dovoljnu količinu svjetlosti u jesen i rano proljeće! Vrlo otporna na gradsko zagađenje ali i na bolesti, međutim bolje i brže raste u toplijim klimatskim zonama. Iako naučni podaci govore da ne može podnijeti temperature ispod -10 stepeni Celzija, praksa govori u prilog tome da uz pravilnu zaštitu tokom prve i druge godine života, može preživjeti i -20 stupnjeva ukoliko nije izložena hladnim sjevernim vjetrovima. Jača zima možda oštetiti cvjetne pupove i uskrati nam bogatu cvatnju, no i pored toga paulovnja je još uvijek najpoželjnije, najbrže rastuće drvo za okućnicu (<http://www.rasadnik-curek.com/>)!

1.1.1. Prijedlog modela organizovanog uzgoja

Svjedoci smo da u proteklm godinama svijet se sve više suočava sa klimatskim promjenama i sa nestabilnim vremenskim prilikama, u toku ovog istraživanja uvidjeli smo da veliki doprinos ovoj nastaloj situaciji je dao sam čovjek svojim neodgovornim ponašanjem prema životnoj sredini. Kao što smo naveli klimatske promjene dovode do velikih vremenskih nestabilnosti koje nisu zaobišle ni BiH, koja je 2014. god. usljed nepovoljnih vremenskih uslova dovelo do poplava i pojave velikog broja klizišta. Bona i Hercegovina kao zemlja kojoj se u velikoj mjeri narušava bi diverzitet manifestovan kroz nekontrolisanu eksploataciju drvene mase i umanjenja količine drvene mase zhtijeva hitne mjere po ovom pitanju kako bi se umanjile negativne posljedice koje proističu iz ove aktivnosti. Svjedoci smo da veliki broj prerađivačkih firmi koje se bave drvnom preradom ne mogu da obezbijede dovoljne količine drvene mase kako bi upotpunili svoje kapacitete za preradu. Kako bi u budućnosti riješili ove probleme sa kojima se suočava BiH neophodno je da pokrenemo aktivnosti poput pošumljavanja, kako bi se zaustavila klizišta, obezbijedila drvna masa za drvnu industriju, (za proizvodnju drvene građe), poboljšaja narušena ekološka situacija,

a samim tim i sačuvamo našu palnetu za generacije koje dolaze. Jedan od prijedloga koji bi moga da ponudi riješenje jeste sadnja kineske biljke Paulovnije, kao što smo već naveli u predhodnom izlaganju u dijelu teksta gdje se upoznajemo sa biološkim karakteristikama Paulovnije, drvo Paulovnije je okarakterisano kao brzorastuće i vremenski period njenog rasta jedan je od pokazatelja da naši problemi mogu biti riješeni u kratkom vremenskom periodu, uz kombinaciju sa domaćim vrstama drveta u velikim količimnama bi očuvali domaće vrste drveta i samim tim očuvali prirodni kapital koji uživaju naše generacije. Paulovnja se može saditi kao biljka u komercijalne svrhe, (osnivanjem plantaža), u vidu drveta za parkove, kao drvo koje će sprječavati pokretanje zemlje koje se javlja u vidu klizišta, za zaštitne pojaseve od vjetra kao, obnovu šuma i proizvodnju biomase. Postoji veći broj vrsta i hibrida Paulovnije. Originalne vrste su Tomentosa, Elongata, Fortunei, Kawakamii i druge. Kako je u Kini posađena velika većina svjetske Paulovnije, tako su i istraživanja na vrstama i njihovim križancima (hibridima) najopsežnija upravo u Kini. Naše Paulovnije su hibrid Tomentose, Fortunei i -. To je zadnje uzgojeni hibrid Paulovnije iz Kineskog instituta za Paulovniju. Zadnjih 6-7 godina se, gotovo isključivo, taj hibrid koristi za podizanje novih plantaža u Kini. Pokazao je najbolje rezultate u brzini i pravilnosti rasta, konstantnom promjeru gotovo cijelom dužinom debla, otpornosti na temperaturne ekstreme (-25 do 400C) i otpornosti na bolesti. Važna mu je karakteristika da se u prirodnim uslovima ne širi sjemenom. Neke od originalnih vrsta su izrazito agresivne i invazivne te su zabranjene u većem dijelu SAD-a i EU (<http://www.agroklub.com/sumarstvo/sve-sto...paulovnije/21245/>).

(Paulownia tomentosa) koja uzrokuje gospodarske, u šumarstvu i poljoprivredi te ekološke štete na velikom području SAD-a. Američka Uprava za poljoprivredu (USDA) navodi vrstu Paulownia tomentosa kao invazivnu, jer se nekontrolirano širi na jugu,

istoku i Srednjem zapadu SAD-a. Tamo je unesena iz Kine 1840. godine kao ukrasna biljka, ali iz vrtova i parkova proširila se na polja i u šume, gdje je sada Amerikanci pokušavaju iskorijeniti, što uzrokuje visoke troškove. Uz to je i vrlo teško. Jer brzo raste, razmnožava se sjemenom kojeg jedno drvo godišnje proizvede preko 20 milijuna sjemenki.

Paulownija je iznimno produktivan proizvođač sjemena i proizvodi 20 milijuna sjemenki po stablu svake godine.

Budući da se sjeme širi vjetrom, ono može prevaliti velike razdaljine i nastaniti neobrađivana zemljišta (<http://www.tportal.hr/.../Opresz-s-jednom-vrstom-brzorastuceg-drva.html>).

Sve su održive izvore energije u potpunosti dobivanju svoju energiju iz Sunca, osim plime i geotermalna vode. U slučaju energetskih kultura iz Biomasa solarna energija se transformiše u postrojenju u hemijsku energiju pohranjena u biomasi kroz prirodni proces fotosinteze. To bi moglo biti ulja ili uljarica, trava *Miscanthus* (slon trave) ili pod oblik drvene biomase za vrste s kratkim rotacije razdoblju, kao što su *Paulownia*, topola ili vrba čije su stabljike će biti cutted. Drvena vrsta predstavlja 60% ukupnog prinosa biomase i *Paulownia* ispada da će biti najučinkovitiji kultura za naše područje uspoređujući svoj godišnji prinos od s jednom od topole, vrbe. Glavna prednost *Paulownia* kao energetskih usjeva je brzi rast u prvih 1-2 godina njegova razvoja i sposobnost svojih korijena sustava za održavanje formiranje novih postrojenja na mjestu prtljažniku. Glavna prednost *Paulownia* kao energetskih usjeva je brzi rast u prvih 1-2 godina njegova razvoja i sposobnost svojih korijena sustava za održavanje formiranje novih postrojenja. Materijal će biti posađeno u proljeće, kao na kraju prvog vegetativnog rok će se isjeći u prizemlju kako bi se isprovocira iduće godine Formiranje više novih stabala. Rast u narednih godinu dana je brzo dostizanje 3-4 metara. Do kraja godine i više od 6-7 metara u sekundi godine kada će biti isjeći za obradu proizvedene biomase. Slična

plantaža može živjeti 20-25 godina i predlaže 10-12 žetve, nakon što je zemljište može se ponovno koristiti za neki drugi upotrebu. Očekivana količini prinosa se razlikuje po nekoliko faktora. U početku dolazi odabiru vrste, mjesto, klimatski faktori, dodatno navodnjavanje i svi ostali čimbenici koji utječu na tradicionalnih usjeva. Mjeri u jedinicama energije suha masa od *Paulownia* ima energetski sadržaj o 18MJ energije za kilogram 42% od energije u ekvivalentnom volumenu svjetla goriva. To možemo izračunati prinos po hektaru godišnje ekvivalent za 12 000- 17 000 litara goriva možemo ocijeniti prinos od Paulovnije. U tom kontekstu postoji očekivanje na cijene goriva koje su postupno će nastaviti rasti i ulaganja u energetski usjev kao *Paulownia* stvarno razumno.

Paulownia vrlo je prilagodljiva različitim tlima i raste u širokom rasponu, ali najbolji razvoj događaja mogao se vidjeti s dubokim i dobro dreniranim tlima. Najbolji i poželjna za podizanje *paulownia* su svjetlo gazirano i pjeskovitim tlima bez nagiba. Tla koja sadrže glinenoj više od 25% i poroznosti pod 50% nisu prikladni za uzgoj *paulownia*, *Paulownia* ne može tolerirati salinitet tla više od 1% (<http://www.paulowniatrees.eu/.../>).

Na ovim poručjima se sadi i hibrid Paulovnije OXI – koji je najbolji za proizvodnju biomase. Sve ove karakteristike nas navode da zemlja poput BiH treba dobro da razamisle o ovom drvetu i da pokrene palnske aktivnosti sadnje Paulovnije. PAULOWNIA OXI (*Paulownia Elongata Hybrid*) hibrid otporan na temperature do - 20 °C agresivna kultura, ali nije invazivna (zapanjujuće brzo raste, bezopasna za okoliš) Sadnja: 3.000 do 3.500 sadnica po hektaru. Isplativa i profitabilna eksploatacija: optimalno svake dvije godine. Trenutno ne postoji bolja sirovina za proizvodnju drvene biomase. Široki spektar upotrebljivosti cijele biljke (biomasa, peleti, drvena građa, stočarstvo,) Izuzetno kvalitetno rješenje za zasade zaštitnih pojaseva visoka energetska vrijednost svrstava Paulovniju u klasu kvalitetnijeg ugljena. Nakon sječe nije potrebno iznova saditi, hibrid raste ponovno

iz korijena. Prinosi variraju od 60 do 80 tona biomase po hektaru godišnje (<http://www.feral.news> › Mozaik).

Jedna od najperspektivnijih primjena je bioetanol dobijen od celuloze iz Paulownie. Osim mnogobrojnih oblasti gde se koristi bioetanol, momentalno neki naučnici ga vide kao gorivo budućnosti – lako za proizvodnju i upotrebu bez rizika po okolinu. Kod obrade Paulownie i dobijanja drvenog materijala od nje, grane i drugi dijelovi koji se formalno nazivaju nusprodukt su izvor celuloze za dobijanje bioetanola. Od celuloze drveta se dobijaju i tako aktuelne danas peleti koji se koriste kao gorivo za kotlove za grijanje stanova ili čitavih zgrada, a isto tako i za industrijske potrebe, s tim što im upotreba neprestano raste (<http://www.paulowniapaulovnja.rs/index.php/component/content/?view=featured>).

Prinosi po hektaru, uz odgovarajuću brigu i navodnjavanje, tokom prve dvije godine garantuju povrat investicije u roku kraćem od 7 godina, kada se dobiveni proizvod koristi kao drvna sječka. Naime, daljnjim ulaganjem te pretvaranjem sječke u pelete, vrijeme povrata investicije se znatno smanjuje, a najisplativiji dio nastaje kada se gradi kogeneracijsko postrojenje gdje se proizvodi struja za prodaju, a kao gorivo se isključivo koristi drvna sječka Paulovnije. U samom procesu proizvodnje struje oslobađa se toplina koja je idealna za dodatno sušenje viška drvene sječke, te pretvaranje sječke u pelete. Kao ilustracija, trenutna otkupna cijena drvene biomase (sječke) je minimalno 40 EUR + PDV (npr. sječka topole ili hrasta prosječne vlažnosti od 40 do 50%), dok je trenutna otkupna cijena peleta između 130 i 150 EUR +PDV po toni. Najveći trošak kod proizvodnje peleta su energenti, a budući da je Paulovnja sama po sebi suha (oko 20% vlažnosti) troškovi proizvodnje peleta nisu veći od 30 EUR+PDV (<http://www.24sata.hr/biomasa-paulovnja-od-sada-i-u-hrvatskoj-363>).

2. EFEKTI UZGOJA PAULOVNJE NA EKONOMSKI RAZVOJ BIH

2.1. Efekti organizovanog uzgoja u BiH na preduzetništvo, regionalni razvoj i ekonomiju BiH

Ideju o gajenju hibrida Paulovnije u Evropi su promovisali Njemci, jer je ova biljka njima potrebna kao energent. Metar kubni Paulovnije zamjenjuje metar mrkog uglja.

Ovaj biznis pokrenut je i u Bugarskoj, pa se interesovanje prenijelo u Vojvodinu i Makedoniju, i na kraju na jug Srbije (http://www.okradio.rs/vesti/specijali/u.../paulovnja-energetska-sansa-juga-srbije_49184.htm....

Velika interesovanja za ovom biljkom pokazuje i Hrvatska pogotovo u južnim dijelovima Hrvatske teritorije. Sadnja Paulovnije kao preduzetničkog poduhvata ne doprinosi samo ostvarenju materijalnih sredstava, njena uloga je višestruka, kao npr. očuvanje eko prostora u kojem obitava ljudska populacija. U posljednje vrijeme kao što smo mogli da vidimo iz predhodnih izlaganja dijelovima teksta o zaštiti prirode kao komponente održivog razvoja, da je čovječanstvo doseglo maksimalne granice po pitanju narušavanja životne sredine i da je sam opstanak ljudske populacije doveden u pitanje.

Kao glavni dio preduzetničkog poduhvata sadnja Paulovnije na prostorima Bosne i Hercegovine je investiranje u životnu sredinu kako bi je zaštitili od propadanja, a samim tim očekivali u predstojećem vremenu višestruki povrat koji će nam služiti kao kapital za budućnost. Izučavanjem Paulovnije uvidjeli smo da ona ima veoma dobre biološke karakteristike koje bi u Bosni i Hercegovini mogle da se iskoriste za višenamjenske aktivnosti kao što je ; prevencija od poplava, odrona, klizišta i nanose vjetrova. U preduzetničkim aktivnostima njena brzina je od glavnih karakteristika, za potrebe drvo Paulovnije može pokrenuti mnoge preduzetničke aktivnosti korisne za kompletnu društvenu zajednicu.

2.2. Palovnja u industriji i preduzetništvu

Paulovnja se koristi se za izradu muzičkih instrumenata, brodogradnji, zrakoplovnoj industriji, izradi dasaka za jedrenje, montažnih kuća, građe, stolarije, parketa, furnira, namještaja, igračaka i drugih predmeta od drveta. Paulovnja se koristi za izradu peleta i bioetanola, budući da ima iznimno visoku energetska vrijednost. U režimu energetske sadnje, sadi se na razmak 2 x 3 ili 2 x 2 metra, dakle između 1600 i 2500 sadnica po hektaru. Vlaknasta struktura sa zračnim porama te otpornost na vlagu uz postojanu formu pri ekstremnim uslovima, čine je izvrsnim izolacijskim materijalom koji se zbog ovih osobina koristi i pri izradi sauna (http://www.hrpalovnja.com/index.php?content=O_palovnji).

Velika je važnost drvne industrije za razvoj BiH što se može vidjeti iz sljedećih podataka; Procjenjuje se da godišnja vrijednost proizvodnje sektora iznosi preko 900 miliona KM, pri čemu se više od 2/3 plasira na inozemno tržište. Drvna industrija BiH sa svojim potencijalima spada u najznačajnije industrijske grane, a njenu okosnicu čini proizvodnja sljedećih proizvoda: elementi za namještaj, sve vrste namještaja (tapacirani, masivni od punog drveta, pločasti, spavaće sobe, dnevne sobe, dječije sobe, kuhinje, trpezarije, uredski namještaj, namještaj za škole i vrtiće, predsoblja, vrtne garniture), građevinska stolarija, parketi i podovi, rezana građa, montažna drvena gradnja, masivne ploče, palete i drveni ambalažni materijal. Izvoz drvnog sektora bilježio stabilan rast u periodu 2004-2007, a nakon toga primjetan je pad uzrokovan globalnom recesijom.

Međutim, izvoz namještaja kao finalnog proizvoda u periodu 2004-2009. bilježi konstantan rast, što je značajan podatak koji pokazuje da su proizvođači finalnih proizvoda bili nadprosječno konkurentni na evropskom tržištu namještaja, koje je prema Evrostatu zabilježilo pad od 3% u 2008(<http://7hrcak.srce.hr/file/111771>).

Industrija namještaja se razvija na domaćoj sirovinskoj osnovi uz ovisnost od uvoza

prpratnih materijala (okovi, lijepilo, lakovi, itd.). Kako u zemlji trenutno ne postoji proizvođač drvenih ploča sva preduzeća su u potpunosti ovisna o uvezenoj iverici i MDF-u. Proizvodnja obuhvata cjelokupni asortiman namještaja. Promjene su neohodne, da bi se drvna industrija kao najprosperitetnija grana industrije u BiH dovela na mjesto koje i zaslužuje. Neke od promjena koje treba učiniti su: Povećati protok znanja i informacija o procesu sertifikacije, potrebnim standardima, procedurama, troškovima i zahtjevima ciljnih tržišta, Obrazovati postojeći kadar u oblasti kvaliteta i sertifikacije, Napraviti programe podrške firmama za implementaciju međunarodnih standarda i sertifikaciju. Formirati laboratorije koje će biti akreditovane za drvo i namještaj(<http://www.quality.unze.ba/.../QUALITY%202011/049-Q11-206.pd...>)

Paulownia sp. koristi za proizvodnju celuloze i papira (<https://www.fedorabg.bg.ac.rs/fedora/get/o:12798/bdef:Content/get>),

Industrija celuloze i papira spada među najveće zagađivače okoline (zrak, voda, tlo) i zato je u određenom vremenu intenzivnog razvoja, došlo do velikog uticaja na okolinu sa posljedicama za opstanak flore i faune kao i na zdravlje stanovništva. Sa razvojem ekološke svijesti društva, a u isto vrijeme odgovarajuće legislative, intenzitet razvoja nekih tehnoloških segmenata procesa – proizvodnja celuloze – vlakna se modifikovala sa novim sirovima, inovacijama unutar procesa, što je smanjilo količine ispusnih materijala, a dodatnim postupcima su ovi materijali oplemenjeni i ponovo vraćeni u proces, čime se postigla ekonomičnost procesa i zadovoljenje ekoloških standarda. Ipak, zbog velikih početnih investicionih ulaganja u kompleks zaštite, strategija globalizacijskog pristupa industriji celuloze i papira je da se proizvodnja celuloze – vlakna premjesti u regione bogate "bio masom". Industrija celuloze, papira, kartona, papirne i kartonske ambalaže spada među veoma dinamične industrije koja koristi najsavremenija dostignuća nauke i tehnoloških znanja i svaki mali segment u

inovacijama ima direktan uticaj na kvalitet i ekonomičnost poslovanja. Industrija celuloze i papira je jedna od najvažnijih industrija u svijetu, gdje je direktno uposleno tri miliona radnika i godišnje realizacije u vrijednosti od 850 biliona US \$. Ona ima kontinuiranu strategiju i strukturalne promjene tokom godina i biće u kontinuitetu. Industrija celuloze i papira može preći u kategoriju manjih zagađivača okoline, ukoliko se preduzmu korekzione mjere u vođenju procesa, a time smanjuje potrošnja vode, sirovine i energije (<http://www.quality.unze.ba/zbornici/.../070-Q05-097.pdf>).

Ovi pokazatelji govore da Paulovnja može odigrati značajnu ulogu u preduzetničkim, socijalnim aktivnostima i aktivnostima zaštite životne sredine biti značaj segment u ekonomskom napretku BiH i samog održivog razvoja. Od problema sa kojima bi se mogli sučiti prilikom razvoja proizvodnih pogona za uzgoj i preradu drveta Paulovnije.

3. EFEKTI ORGANIZOVANOG UZGOJA PAULOVNJE NA RURALNI RAZVOJ BIH

3.1. Organizovani uzgoj Paulovnije i ruralni razvoj u BiH

Posljednjih godina BiH vapi za novim projektima kako bi se ojačao ruralni razvoj. Opšte je poznato da ruralni razvoj zavisi od dostupnosti prirodnih resursa koji će pomoći obogaćivanju preduzetničkih aktivnosti kako bi se ostvarili neki od ciljeva, a to je ostvarenje profita, razvoj seoskih gazdinstava, pokretanje poljoprivrednih aktivnosti i kao krajnji cilj postizanje održivog razvoja. Kao jedan od prijedloga naveli smo Paulovnju koja svojim biološkim predispozicijama može da u velikom omjeru doprinese ruralnom razvoju. Osim dobijanja drvne građe koja kao što smo napomenuli može poslužiti za izradu kuća, mnogih drugih predmeta od drveta, Paulovnja sa svim svojim karakteristikama može da obezbijedi i stočnu hranu i razvoj pčelarstva što dodatno obogaćuje ruralni

razvoj. U BiH za sada nema organizovanog uzgoja Paulovnije, niti država subvencionise sadnju ove biljke. Zasadi Paulovnije su sada samo odnose na pojedinačnim primjerima, gdje ljudi kao individualci prepoznaju značaj ove biljke i uzgajaju je za lične potrebe ili za prodaju sadnica.

Ali pošto postoje sve veći zahtjevi za ispunjavanjem za energentima BiH mogla da uvrsti Paulovnju u jedan od primarnih projekata kojem treba posvetiti pažnju. Kako smo u posljednje vrijeme svjedoci vremenskih nepogoda u sred klimatskih promjena često se dežava da stočari muče muku sa nabavkom i proizvodnjom hrane za stoku usred pojave suša, da prinosi kukuruza u posljednje tri godine nisu na maksimalnom nivou, za rješenje njihovih problema može se vidjeti u sadnji Paulovnije.

PAULOVNIJA KAO STOČNA HRANA koristi se zbog visokog udjela bjelancevina (20%) i različitih mikroelemenata, što je čini izuzetno kvalitetnim i probavljivim krmivom. Za proizvodnju stočne hrane sadi se u režimu 4000 biljaka po hektaru koje se kose kada porastu 80-90 centimetara i daju 6 do 7 otkosa na godinu (http://www.hrpaulovnja.com/index.php?content=O_paulovnji).

3.1.1. Paulovnja kao faktor razvoja pčelarstva u BiH

Pravljenjem koncepta poljoprivrede u skladu sa održivim razvojem, postavlja pčelarstvo kao jednu do vrhunskih preduzetničkih aktivnosti koja u velikom obimu može doprinijeti razvoju ruralnog područja u BiH. Osim što postoji sve veća potražnja na domaćem tržištu za proizvodima od meda, ova grana bilježi sve veći rast izvoza, jer razvijene zemlje imaju sve veću potražnju za ovim zdravim proizvodima. Maloprodajna cijena tegle meda u Bosni i Hercegovini je od 7,5 do 10 eura i veća je nego u evropskim trgovinama. Med iz Bosne i Hercegovine dobio je zeleno svjetlo iz Brisela da može na police Evropske unije, ali proizvođači koji su bili suočeni s lošom sezonom ne žure s

probojem na to tržište. U međuvremenu, Bosna i Hercegovina bilježi veliki uvoz meda. Ukupno je 220 tona meda uvezeno u 2014. godini, u vrijednosti 950.000 eura. Iz Bosne i Hercegovine u tom periodu izvezena je tona i po meda novčane vrijednosti 19.000 eura(<http://www.balkans.aljazeera.net/.../pcelari-iz-bih-ne-zure-s-probojem-na->.)

Cijena meda prve klase, kakav se proizvodi u BiH, u luksuznim trgovinama arapskih zemalja doseže cijenu veću od 100 KM po kilogramu. Prema saznanju agencije, sve je više trgovačkih firmi u Bosni i Hercegovini koje traže med od bosanskohercegovačkih pčelara, a koji navodno žele plasirati u arapske zemlje. Stoga bh. pčelari upozoravaju da bi se s domaćim medom mogla dogoditi velika prevara. Bosanskohercegovački pčelari proizvode med svjetske kvalitete, potražnja za njim je velika, ali nemaju dovoljne količine za izvoz, pčelari još uvijek ne proizvode količine meda koje bi mogle osigurati kontinuiran izvoz (<http://www.vecernji.ba/nakupci-u-bih-traze-domaci-med-za-arapsko>).

Kako bi pčelarstvo bila razvojna grana koja zaslužuje jedno visoko mjesto u razvojnoj ruralnoj strategiji potrebno je pronaći načine kako da se od strane cjelokupne zajednice podrže projekti koji će unaorijediti ovu granu i dati joj mjesto koje zaslužuje, kako bi svi od pčelarske grane imali korist, a posebno sama grana pčelarstva. U posljednje vrijeme u BiH može se vidjeti da pčelari usred vremenskih nepogoda ostaju bez planiranih prinosa pčelinjeg proizvoda, vremenske nepogode najviše pogađaju prvu ispašu kada cvijeta bagrem. Kao jedno od rješenja ne još razvijeno na području BiH pojavljuje se stablo Paulovnije koje bi moglo da svojim biološkim karakteristikama unaprijedi pčelarsku proizvodnju. U BiH se sadnja paulovnije odvija samo na zasadima pojedinca.

PAULOVNIJA MEDONOSNO DRVO, a cvjetovi se koriste i u farmaceutskoj industriji. Listovi promjera oko 70 centimetara sadrže do 15 % kiseonika pa se rabe i u proizvodnji kvalitetnog humusa. Med od Paulovnije

je svjetli, jasan, vrlo svijetao i aromatičan, po boji može se usporediti s bagremovim medom. Paulovnja ima kvalitetan med. Osim što je ljekovit može pomoći u liječenju bronhitisa i drugih respiratornih bolesti, a takođe poboljšati rad žuči i jetre i probave općenito(http://www.hrpaulovnja.com/index.php?content=O_paulovnji).

Na površini od hektara može se dobiti 1.000 kg meda godišnje. Cvjetanje je prije bagrema pa se čitavo vrijeme ispaše produžuje. Zar nije divno pored puta mjesec dana godišnje gledati prelijep roze cvijet koji predivno miriše, a kasnije lišće koje pravi hladovinu mjesto otpatki i guste i visoke trave koja ometa saobraćaj ako ostane nepokošena(<http://www.superste.net/project/posadi-drvo-sacuvaj-planetu/>).

Vino može biti od Paulovnije. Prirodna kozmetika & Health Food-u Zdrava hrana i Paulownia općenito, poznato je da posjeduje supstancu pod nazivom "Sesamin", koji promovira zdravlje i može se koristiti kao sastojak prirodne kozmetike proizvodnju (<http://www.paulowniaslovakia.vksoft.eu/.../Super-Paulownia-Plantation-....>)

Medovina – vino od meda je kao što je već poznato bilo piće starih Slovena odakle i potiče prva proizvodnja ovog napitka, gdje se kao osnovna sirovina koriste med. Med se u početku koristio isključivo samo za ishranu, a nešto kasnije počeo je da se miješa sa raznim dodacima pića, trava itd. i tako je nastala medovina. Stari Grci su spravljali ovaj napitak mnogo prije nego što su otkrili pojam "vino" i medovina se smatrala pićem bogova koje je potrebna kako u bogatstvu tako i u siromaštvu. Vremenom sa nastankom nekih drugih pića spravljanje medovine polako pada u zaborav, da bi poslije dosta godina ponovo dobila na značaju. U današnje vrijeme medovina ponovo postaje popularna i sve traženija na tržištu. U početku proizvodnja medovine nastala je jer se pojavila velika količina meda na tržištu koja nije mogla da se proda. Danas je medovina jako traženo piće zbog svojih specifičnih karakteristika. Kao što je već rečeno medovina je danas jako traženo piće mada

se rijetko može naći kao komercijalizovana proizvodnja, što znači da se još uvijek najviše proizvodi na individualnim domaćinstvima. Treba naglasiti da medovina nije vještačko piće, jer se dobija fermentacijom prirodnog meda, pa je zbog svega što smo naveli jako traženo piće. Medovina je prijatnog ukusa i izražene arome koja potiče od vrste meda koji je korišćen. Moć medovine: Za razliku od drugih pića poslije konzumiranja medovine (podrazumijeva se u određenim količinama) ne javlja se glavobolja niti neki drugi negativni simptomi. Medovina sadrži veliku količinu vitamina B i aminokiseline koje stimulišu razvoj proteina koji djeluju pozitivno na izdržljivost i relaksaciju organizma. Medovinu zovu još i "eliksir života" zbog svog sastava i jako pozitivnog djelovanja na organizam. Ovaj vrlo vrijedan napitak djeluje tako što podstiče apetit, jača i okrepljuje organizam i usporava starenje. Napomena: Iako je medovina izuzetno koristan napitak treba je koristiti u ograničenim količinama sa obrazloženjem da u sebi sadrži 13 % alkohola (<http://www.oglasivocnesadnice.net/index.php/.../vinarstvo/483-medovina-vino-od-starina>). Nastankom tehnološkog razvoja, jačanjem kapitalističkog društva te preobimnog korištenja prirodnih resursa došlo je do smanjenja prirodnog staništa pčela i smanjenja same populacije ove vrste insekta. Zbog ovako nastale situacije na globalnom nivou, BiH dobija još jedan razlog da se opredijeli za sistemsku sadnju Paulovnije i na taj način omasovi uzgoj pčela i poboljša proizvodnju pčelarskih proizvoda.

ZAKLJUČAK

Borba za opstanak vodi se od samog postojanja ljudske populacije. Borba čovjeka za samu egzistenciju prošla je kroz mnoge faze, čovjek je svojim mnogim inovativnim dostignućima sebi sve više olakšavao borbu za egzistenciju, ali borba je neprestana i svako vrijeme donosi nove izazove. Kada želimo da se bavimo pitanjem da li je čovjek uspio time što su njegovi pokušaji da ovlada

prirodnim resursima ispravni, može se doći do zaključka da čovjek polako uništava sam sebe, to se može prikazati na taj način što ljudska populacija nekontrolisano koristi prirodne resurse i time narušava biodiverzitet i samo izumiranje pojedinih vrsta. Ekonomija, zaštita životne sredine i socijalna pitanja su osnov za uspostavljanje sistema koji će nam omogućiti budućnost treba da bude prioritetna reakcija čovječanstva koje je zapalo u krizu, kako bi se ispunile težnje da generacijama koje dolaze ostavimo isto pravo na korištenje prirodnih resursa koje mi danas imamo.

U traganju za odgovorom na ovo pitanje susreo sam se sa jednim od mogućih rješenja za prevazilaženje i ublažavanje ovakve situacije. Baveći se drvetom Paulovnije u radu koji sam iznio, došao sam do saznanja da bi se ona mogla primijeniti u otklanjanju klizišta, drvno-prerađivačkoj industriji, građevinarstvu, muzičkoj industriji stočarstvu, medicini, energetskom sektoru, proizvodnji meda, medonosnih proizvoda, izazivanju sreće kao emotivnog stanja čovjeka i da doprinese implementaciji ekološkog preduzetništva. Kroz ova saznanja smatram da je ova vrsta drveta veoma praktična i prilagodljiva kao odgovor na ekonomiju i ruralni razvoj BiH te odgovor prirodne katastrofe koje su zadesile BiH.

LITERATURA

- [1] Al Jazeera Balkans 05.04.2015. Pčelari iz BiH ne žure s probojem na EU tržište | AlJazeera Balkans 30.08.2016. <http://www.balkans.aljazeera.net/.../pcelari-iz-bih-ne-zure-s-probojem-na-...>
- [2] Almira Softić Univerzitet Sarajevo, Drvna industrija u BiH –kvalitet, standardi, tržište...15.014.2016. <http://www.quality.unze.ba/.../QUALITY%202011/049-Q11-206.pd...>
- [3] Good practices and instructions - Paulownia trees, 30.05.2016. http://www.paulowniatrees.eu/...

- [4] WORKING - ENBest - Practices Paulownia...paulovnji i vrstama - HR Paulovnja | Prodaja sjemena i sadnica, 25.05.016.http://www.hrpaulovnja.com/index.php?content=O_paulovnji
- [5] Oprez s jednom vrstom brzorastućeg drva! | tportal.hr 30.10. 2016 <http://www.tportal.hr/.../Oprez-s-jednom-vrstom-brzorastuceg-drva.html>
- [6] Paulovnja, energetska šansa juga Srbije - OK Radio, 28.06.2015., 25.03.016., http://www.okradio.rs/vesti/specijali/u.../paulovnja-energetska-sansa-juga-srbije_49184.htm
- [7] Paulownia – drvo za gradske drvorede i okućnice, ali i ... - Feral News, 30.05.016. <http://www.feral.news › Mozaik>
- [8] Petkanić Zorica, Medovina-vino od starina, 19.08.016. <http://www.oglasivocnesadnice.net/index.php/.../vinarstvo/483-medovina-vino-od-starina>
- [9] Posadi Drvo - Sačuvaj Planetu - SUPERSTE 06.07.2016. <http://www.superste.net/project/posadi-drvo-sacuvaj-planetu/>
- [10] Rasadnik "Curek" - Kontakt 30.11.014 <http://www.rasadnikcurek.com/>,
- [11] Super Paulownia Plantation & Wood Pellet Production Plant" 16.09.016. <http://www.paulowniaslovakia.vksoft.eu/.../Super-Paulownia-Plantation-...>
- [12] Specijalizovani rasadnik Paulownia +, sveopaulovnjina... - Početna 10.05.2013., 30.11.2014. <http://www.paulownia-paulovnja.rs/index.php/component/content/?view=featured>
- [13] Sve što ste htjeli znati o uzgoju paulovnije! (21245) - Šumarstvo 12.11.014. <http://www.agroklub.com/sumarstvo/sve-sto...paulovnije/21245/>
- [14] SŽ Mitrović, 20.01.016. Fakultet Univerziteta u Beogradu Šumarstva Broj: 03-1436, <https://www.fedorabg.bg.ac.rs/fedora/get/o:12798/bdef:Content/get>
- [15] L Ilić - 2011 - 237 KB, 20.03.016. <http://7hrcak.srce.hr/file/111771..>
- [16] Mogućnost smanjenja uticaja industrije celuloz I, 12.11.2005., 30.04.016. <http://www.quality.unze.ba/zbornici/.../070-Q05-097.pdf>
- [17] 24sata 23.04.2014. Biomasa: Paulovnja - od sada i u Hrvatskoj! | 24sata 28.01.2015. <http://www.24sata.hr/biomasa-paulovnja-od-sada-i-u-hrvatskoj-363>.
- [18] Večernji list, 29.08.2016. Nakupci u BiH traže domaći med za arapsko tržište ... - Večernji list 30.09.016. <http://www.vecernji.ba/nakupci-u-bih-traze-domaci-med-za-arapsko...>

FAKTORI UTICAJA NA RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI

FACTORS OF IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Bajruzin Hajro Planjac*

Esad Nadžak**

SAŽETAK

Predvidjeti način uticaja svakog faktora koji može direktno ili indirektno poboljšati ili ugroziti poslovanje poduzeća, je osobina koja krasi uspješne. Postoji niz, kako internih, tako i eksternih faktora koji utiču na poslovanje svake organizacije. Umijeće prepoznavanja faktora koji utiču na poslovanje je vrlo ozbiljna konkurentna prednost. U stručnoj teoriji i praksi nisu dovoljno elaborirani svi faktori koji utiču na poduzetništvo i MSP, što otežava razvoj poduzetništva i poduzetničke ekonomije u BiH. Poznato je da se MSP u BiH susreću prvenstveno sa izazovima vezanih za djelovanje javnog sektora (administrativne barijere, sudovi isl.), odnosno prisutan je nekvalitetan poslovni ambijent. Cilj ovoga rada predstavlja elaboracija svih faktora koji utiču na razvoj poduzetništva radi podsticanja onih faktora kojih omogućavaju razvoj poduzetništva, kao i ukazivanje na faktore koji ometaju razvoj poduzetništva i malih i srednjih preduzeća. Inovaciono – informacioni centri su svakako jedan od glavnih faktora kako razvoja preduzeća, tako i razvoja cijele države. Problem s kojim se naša zemlja susreće je nepostojanje inovaciono – informacionog centra te je vidljiv slab razvoj i produktivnost preduzeća.

Potreba za identifikacijom faktora doprinosa i faktora ometanja poslovnog ambijenta predstavlja i samu suštinu rada, koji bi trebao da pruži smjernice za podsticaj razvoja MSP-a u BiH.

Jedan od faktora koji ne smijemo zapostaviti je složenost društveno – političkog sistema

BiH koji se manifestuje u trošenju energije u pogrešnom pravcu, te dalje razjedinjavanje našeg društva na nacionalnom i stranačkom nivou.

Ključne riječi: faktor, poduzeće, javni sektor, poduzetništvo

SUMMARY

Define a method of the impact of every factor that may directly or indirectly improve or threaten the company's business, is a trait that adorns successful. There are a host, such as internal, and external factors affecting the business of any organization. The art of recognizing factors affecting the business is very serious competitive advantage. In the professional theory and practice are not sufficiently elaborated all factors affecting entrepreneurship and small medium enterprises, which hinders the development of entrepreneurship and entrepreneurial economy in BiH. It is known that small medium enterprises in BiH meet primarily with the challenges related to the operation of the public sector (administrative barriers, the courts, etc.), Or there is poor quality a business environment. Objective of this work is elaboration all factors affecting the development of entrepreneurship in order to encourage those factors which enable the development of entrepreneurship, as well as pointing out the factors hindering the development of entrepreneurship and

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

** - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

SMEs. Inovation-informational centres are one of the main factors of company development, but also development of the country in general. The problem that we face is that there are no innovation - informational centres and because of that development and productivity of the companies are poor.

Needs for identification of factors and contribution factors disrupting business environment represents the the very essence of the work, which is supposed to provide the guidelines for stimulating the development of SMEs in BiH.

One of the key factors that we should not neglect is the complexity of socio-political system in BiH which is manifested through spending energy on the wrong way, and also further separation of our community based on national and party views.

Keywords: factor, company, public sector, entrepreneurship

UVOD

Predviđanje internih i eksternih faktora može predstavljati jedini način za pravovremeno prilagođavanje promjenama i zadržavanje konkurentnosti poduzeća na tržištu. Predviđanje predstavlja sagledavanje i procjenu budućih događaja u internom i eksternom okruženju. Može se definisati kao procjena nekog budućeg događaja ili pojave, npr. tražnje za proizvodom, kretanja cijena, ponašanja konkurencije i sl. U budućnosti mogu nastati značajne promjene, kako u eksternom okruženju, tako i u samom poduzeću (interni faktori). Zato je neophodno da planiranje poslovanja uključuje i predviđanje, koje omogućuje uvid u buduće uslove poslovanja.

Predviđanje omogućuje da se identifikuju signali koji upozoravaju i ukazuju da će se u okruženju dogoditi određene promjene, čime menadžment poduzeća dobija dovoljno vremena da pripremi organizaciju za iste. Okruženje poduzeća možemo podijeliti na interno i eksterno. Interno okruženje obuhvata okruženje unutar samog poduzeća

i čini ga sve što sačinjava jedno poduzeće. Eksterno okruženje obuhvata okruženje van samog poduzeća. Značaj razvoja malih i srednjih poduzeća i za privredni razvoj države BiH je nesporan. Država treba i mora da upotrebi sve instrumente monetarne i fiskalne politike, kako bi omogućila nesmetano funkcionisanje malih i srednjih poduzeća.

Osnovni problem MSP-a u BiH jeste veoma složen ekonomski sistem u kome posluju. Veliki broj nivoa vlasti, kao i veliki broj različitih zakona koji utiču na poslovanje, je velika barijera uspješnom poslovanju. Sama činjenica da na pozitivan razvoj i rast poduzeća utiče veliki broj faktora, kako internih tako i eksternih u startu pravi jednu odbojnost prema ulasku u svijet poduzetništva. Posebno mladim ljudima. Neizvjesnost i nemogućnost predviđanja budućih događaja ne doprinosi značajnijem povećanju broja novoosnovanih poduzeća. Nesmijemo zaboraviti da su MSP nosioci razvoja kako ukupne privrede jedne zemlje, tako i veliki generatori novih radnih mjesta. Razotkrivanje uticaja faktora na razvoj MSP-a jeste veliki korak ka razvoju tog sektora.

1. DEFINISANJE PODUZETNIŠTVA

Kada počnemo razmišljati o definiciji poduzetništva, na prvi pogled se to doima veoma jednostavno. Ovakav pristup proizilazi iz činjenice da se sa ovim pojmom susrećemo svakodnevno i na svakom koraku. Takođe veoma je eksploatisan u medijima, kako printanim tako i elektronskim. Da bi se kvalitetno definisalo poduzetništvo treba sagledati kao vezu između poduzetnika, poduzetništva i poduzeća. Ova interakcija će najbolje opisati i definisati samo poduzetništvo i njegov značaj na ukupan poslovni sistem. Schumpeter J. (1883.-1950.) se smatra teoretičarom poduzetništva. Iz jednostavnog razloga što je veoma precizno i jasno, povezao odsustvo monopola i državne intervencije sa teorijom poduzetništva¹, te razvijanjem malih

¹ Dedić, M. , Umihanić, B. (2004), Osnove menadžmenta i preduzetništva, Ekonomski institut Tuzla

i srednjih poduzeća. Postoje mnogi autori koji su definisali poduzetništvo.

Tako u svojoj knjizi „Preduzetništvo „ objavljenoj u Univerzitetu Singidunum, izdanje 2013. godine autori Avlijaš Radoslav i Avlijaš Goran na strani 8 pomenutog izdanja definišu poduzetništvo :

„Poduzetništvo je proces stvaranja nečeg novog i korisnog ulaganjem vremena i napora, uz pretpostavku finansijskih, fizičkih i društvenih rizika, uz konačno dobijanje nagrade materijalnog karaktera i ličnog zadovoljstva i nezavisnosti.“ (Avlijaš,R ; Avlijaš, G. 2013 : 8)

Takođe veoma ugledan univerzitetski profesor Milenko Dostić u svojoj autorskoj knjizi koja nosi naslov „Menadžment malih i srednjih preduzeća“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2003. godine definiše poduzetništvo:

„Poduzetništvo je proces stvaranja novih proizvoda i usluga pa tako i novih poduzeća i institucija na osnovama originalne ideje, hrabrosti i sposobnosti i u uslovima datog okruženja“ (Dostić, M. 2003 : 53)

1.1. Kriteriji za definiranje preduzeća

Pravne osobe u smislu Zakona² o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine, razvrstavaju se na male, srednje i velike, ovisno o pokazateljima utvrđenim na dan sastavljanja finansijskih izvještaja u poslovnoj godini, prema slijedećim kriterijima:

- visina prihoda;
- vrijednost imovine;
- prosječan broj uposlenika tokom poslovne godine.

Male pravne osobe su one koje ispunjavaju najmanje dva od slijedećih uslova:

- prosječan broj zaposlenih je manji od 50;
- prosječna vrijednost poslovne imovine na kraju poslovne godine je manja od 1,000.000,00 KM;
- ukupan godišnji prihod je manji od 2,000.000,00 KM.

Srednje pravne osobe su one koje na dan sastavljanja finansijskih izvještaja ispunjavaju najmanje dva od slijedećih uvjeta:

- prosječan broj uposlenih tokom godine je od 50 do 250;
- prosječna vrijednost poslovne imovine na kraju poslovne godine iznosi od 1,000.000,00 KM do 4,000.000,00 KM;
- ukupan godišnji prihod iznosi od 2,000.000,00 KM do 8,000.000,00 KM.

Postoje određene razlike u definiranju MSP-a u FBiH i definiranja MSP-a u Evropskoj uniji odnosno zemljama članicama EU³. Naime, Evropska komisija⁴ je u saradnji sa zemljama članicama, raznim konsultantima, stručnjacima iz EU definirala osnovne kriterije za definiranje MSP-a, odnosno

³ Evropska unija (skraćenica EU) jedinstvena je međuvladina i nadnacionalna zajednica evropskih država, nastala kao rezultat procesa saradnje i integracije koji je započeo 1951. godine između šest država (Belgije, Francuske, Njemačke, Italije, Luksemburga i Nizozemske). Evropska unija formalno je uspostavljena 1. novembra 1993. godine stupanjem na snagu Ugovora o Evropskoj uniji (poznatiji kao Ugovor iz Maastrichta). Evropska unija danas broji 28 država članica. Prostire se na 4.381.324 km², a broji oko 508 milijuna stanovnika.

⁴ Evropska komisija je političko te glavno izvršno tijelo Evropske unije. Naziva se često i Vladom EU.

Tabela 1 : kriteriji definiranja MSP-a prema EU

Kategorija poduzeća	Broj zaposlenih	Godišnji promet	Aktiva / Dugoročna imovina
Srednje	< 250	≤ 50 miliona EUR	≤ 43 miliona EUR
Malo	< 50	≤ 10 miliona EUR	≤ 10 miliona EUR
Mikro	< 10	≤ 2 miliona EUR	≤ 2 miliona EUR

Izvor: Vodič za definiciju malog i srednjeg poduzetništva u natječajima za dodjelu sredstava iz fondova EU, dostupno na: <http://www.eu-projekti.info/eu/wp-content/uploads>

² Zakon o o računovodstvu i reviziji u FBiH član 4.

kriterija za njihovo razvrstavanje. Cilj same definicije je da Evropska komisija jasno želi da zna spada li pojedino poduzeće u malo, mikro ili srednje poduzeće ili skraćeno MSP⁵. Nameće se pitanje zašto ili iz koje

⁵ Eng. Small and medium sized Enterprises – SME.

potrebe je Evropska komisija razradila kriterije za razvrstavanje poduzeća. Odgovor na to pitanje proizilazi iz analiza privrednih kretanja unutar EU, te progresivnog rasta identificiranih teškoća sa kojima se susreću MSP u svome poslovanju.

Tabela 2 : Broj aktivnih MSP u BiH 2015.god.

MSP	REPUBLIKA SRPSKA	FEDERACIJA BIH	DISTRIKT BRČKO	UKUPNO
0 – 9 zaposlenih	6.996	15.030	1.306	23.332
10 – 19 zaposlenih	1.030	2.111	86	3.227
20 – 49 zaposlenih	850	1.767	52	2.669
50 – 249 zaposlenih	639	1.239	28	1.906
ukupno:	9.515	20.147	1.472	31.134

Izvor: Agencija za statistiku BiH

Brojna istraživanja u svijetu pokazuju da je učešće malih i srednjih poduzeća u ukupnom broju registriranih pravnih subjekata preuzeo dominantan broj. To ne govori da važnost velikih poduzeća opada, nego da je neophodna bolja povezanost svih kategorija organizacija kako bi u konačnici ostvarili bolji poslovni napredak za društvo u cjelini.

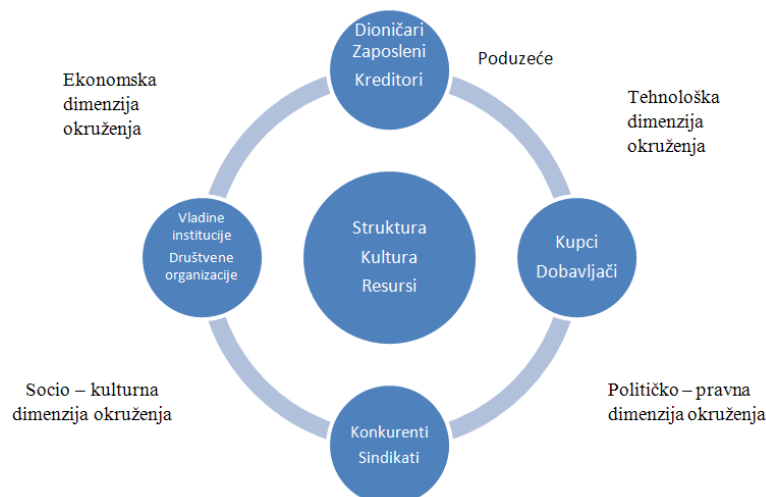
2. FAKTORI RAZVOJA MSP-A

Okruženje se može definisati kao skup internih i eksternih sila, koje utiču na sve procese poslovne organizacije, koje se izvode

zbog same svrhe postojanja organizacije⁶. Za ove sile koje utiču na rad organizacije su vezane sve potencijalne prijetnje, rizici i različita ograničenja, no međutim i šanse i prilike. Svaka organizacija vrlo teško da može da ima preveliki uticaj da anulira bilo koju od sila, koje utiču na nju. Posebno ukoliko uzmemo u obzir aspekt da je organizacija otvoreni sistem. Ona je neprekidno otvorena za interakciju sa okruženjem. Ne postoji ta poslovna organizacija koja bi mogla da

⁶ Ravić, N. (2014), Predviđanje faktora rizika kao mjera za smanjenje rizika poslovanja, Anali poslovne ekonomije 1 1, str. 101 – 111

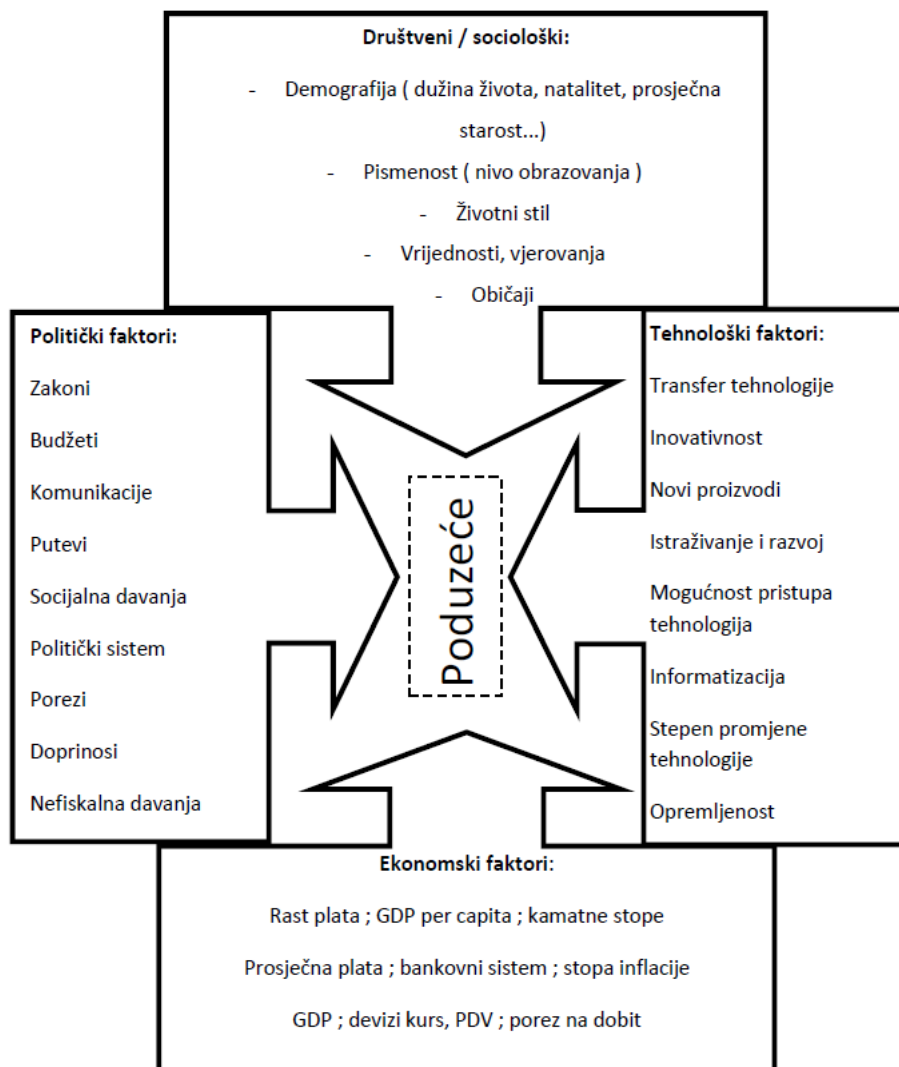
Slika 1: Faktori uticaja na poslovnu organizaciju



Izvor: Obrada autora na osnovu predavanja Doc.dr. Saša Petković, tema : „ Analiza poslovanja malih i srednjih poduzeća“, 2012

egzistira a da prekine veze sa okruženjem. Jedini slučaj kada poslovna organizacija ima veći uticaj na okruženje nego suprotno je kada postoji monopol. (Ravić, 2014).

Slika 2: Pregled opštih (eksternih) faktora koji utiču na razvoj poduzeća



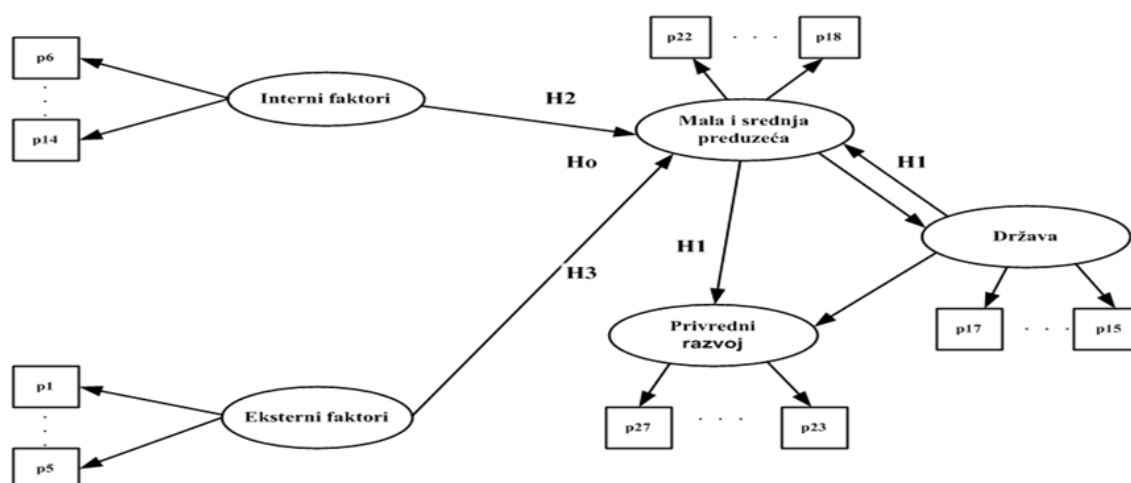
Izvor : Obrada autora prema <http://mcb.rs/recnik/swot/>

2.1. OKVIRNI MODEL UTICAJA FAKTORA NA MALA I SREDNJA PODUZEĆA

Cilj istraživanja u ovom radu jeste da ukaže na značaj predviđanja internih i eksternih faktora u cilju smanjenje rizika poslovanja poduzeća. Predviđanje internih i eksternih faktora može predstavljati jedini način za pravovremeno prilagođavanje promjenama i zadržavanje konkurentnosti poduzeća na tržištu. Predviđanje predstavlja sagledavanje i procjenu budućih događaja u internom i eksternom okruženju. Može se definisati kao procjena nekog budućeg događaja ili pojave,

npr. tražnje za proizvodom, kretanja cijena, ponašanja konkurencije i sl. U budućnosti mogu nastati značajne promjene, kako u eksternom okruženju, tako i u samom poduzeću (interni faktori). Zato je neophodno da planiranje poslovanja uključuje i predviđanje, koje omogućuje uvid u buduće uslove poslovanja. Predviđanje omogućuje da se identifikuju signali koji upozoravaju i ukazuju da će se u okruženju dogoditi određene promjene, čime menadžment poduzeća dobija dovoljno vremena da pripremi organizaciju za iste. Okruženje poduzeća možemo podijeliti na interno i eksterno.

Slika 3: Predloženi model mjerenja uticaja internih i eksternih faktora na MSP



Izvor : Obrada autora

U analizi empirijskih podataka prikupljenih ovim istraživanjem primijenjena je multivarijatna analiza, primjerena situacijama proučavanja multidimenzionalnih pojava. Radi se o nizu statističkih tehnika i metoda, kojima je svrha proučavanje odnosa između više zavisnih i nezavisnih varijabli. Cjelokupna analiza podataka provedena je uz pomoć statističkih alata SPSS AMOS.

Koristeći statistički program AMOS koji se koristi za SEM modeliranje i simulacije, SEM statističku analizu i obradu podataka kao i za grafički prikaz rezultata SEM analize, izvršena je provjera postavljenih hipoteza. Kod SEM prikaza uobičajeno je da su manifestne varijable predstavljene pravokutnicima, dok su latentne varijable predstavljene elipsama. Čitava analiza temelji se na matrici varijanci i kovarijanci manifestnih varijabli. Istraživanjem se testirala istinitost slijedećih hipoteza:

Glavna hipoteza:

H0: Na razvoj MSP postoji pozitivan i direktan uticaj internih i eksternih faktora.

Pomoćne hipoteze:

H1: Na razvoj poduzetništva i MSP pozitivan i direktan uticaj ima država.

H2: Na razvoj poduzetništva pozitivno i indirektno utiču eksterni faktori.

H3: Na razvoj poduzetništva pozitivno i indirektno utiču interni faktori.

Egzogene i endogene varijable definiranog strukturnog modela mjerene su mjernim ljestvicama koje su sadržavale tvrdnje na koje su ispitanici izražavali svoje slaganje/ neslaganje. Za iskazivanje slaganja/ neslaganja ispitanika s tvrdnjama primijenjena je Likertova skala (od 1-u potpunosti se ne slažem do 5-u potpunosti se slažem) ocijene stepen slaganja sa 27 pitanja. Na slici 3. prikazane su manifestne i latentne varijable, povezane su parametrima koji se nazivaju faktorska opterećenja (engl. factor loadings). Faktorska opterećenja su standardizirana te pokazuju intenzitet i smjer povezanosti svake manifestne varijable s latentnom varijablom. U nastavku se interpretiraju rezultati modeliranja strukturnih jednadžbi za odnos latentnih varijabli od interesa. Sva faktorska opterećenja procijenjena u modelu su metodom maksimalne vjerodostojnosti.

ZAKLJUČAK

Razvoj malih i srednjih poduzeća predstavlja osnovnu polugu privrednog razvoja svake ekonomski moderne uređene države. Mala i srednja poduzeća su fleksibilna i mogu se brzo prilagoditi promjeni ponude i tražnje na tržištu. Razvoj malih i srednjih poduzeća je izuzetno kompleksan izazov koji uključuje veći broj direktno zainteresovanih strana u okviru privrede i države. Značaj razvoja

malih i srednjih poduzeća i za privredni razvoj države BiH je nesporan. Država treba i mora da upotrebi sve instrumente monetarne i fiskalne politike, kako bi omogućila nesmetano funkcionisanje malih i srednjih poduzeća. Jedan od načina omogućavanja boljeg funkcionisanja malih i srednjih poduzeća u BiH je podizanje značaja internih i eksternih faktora u poslovanju malih i srednjih poduzeća. Sve aktivnosti države treba da budu usmerene stvaranje povoljnog privrednog ambijenta za poslovanje malih i srednjih poduzeća.

Isto tako je bitno da i sam menadžment malih i srednjih poduzeća identifikuje značaj internih i eksternih faktora u smislu unapređenja i razvoja poslovanja. Najnovija istraživanja su pokazala da je velika većina menadžmenta malih i srednjih poduzeća svjesna prednosti internih i eksternih faktora za svoje poslovanje, ali i da očekuje više pomoći od strane države u realizaciji planova u ovom segmentu poslovanja, pogotovo što takva vrsta pomoći države ima efekat bumeranga, u pozitivnom smislu, i na privredni i na ukupni državni razvoj.

LITERATURA

- [1] Bistričić, A., idrugi, ZNAČAJ POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U GOSPODARSTVU REPUBLIKE HRVATSKE I GOSPODARSTVIMA ZEMALJA EUROPSKE UNIJE, Pomorstvo: Scientific Journal of Maritime Research, Vol.25 No.1, str.145-158, juni 2011.
- [2] Dedić M., Umihanić B., OSNOVE MENADŽMENTA I PREDUZETNIŠTVA, Ekonomski institut Tuzla, 2004
- [3] Kružić, D., PODUZETNIŠTVO I EKONOMSKI RAST: REAKTUALIZIRANJE ULOGE PODUZETNIŠTVA U GLOBALNOJ EKONOMIJI, Ekonomska misao i praksa, No.2, str.167-191 mart 2007.
- [4] Kutnjak, G., EUROPSKA UNIJA U FUNKCIJI POTICANJA I RAZVOJA MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA, Poslovna izvrsnost, Vol.4 No.2, str.79-90, oktobar 2010.
- [5] Milovanović, B.M., ULOGA MENADŽMENTA U POTICANJU PODUZETNIČKIH AKTIVNOSTI VELIKIH HRVATSKIH PODUZEĆA, Poslovna izvrsnost, Vol.3 No.1, str.25-44, juni 2009.
- [6] Milovanović, B. M., SUSTAV POTICANJA KAO FAKTOR RAZVOJA KORPORATIVNOG PODUZETNIŠTVA, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.7 No.1, str.189-202, juni 2009.
- [7] Ravić, N. (2014), Predviđanje faktora rizika kao mjera za smanjenje rizika poslovanja, Analiza poslovnog ekonomije 11, str. 101 – 111
- [8] Ruža, E., PODUZETNIŠTVO U DJELU BENKA KOTRULJEVIĆA, Journal of Information and Organizational Sciences, No.16, str.193-197, decembar 1992
- [9] Szarucki, M., POKRETAČKI MOTIVI PODUZETNIŠTVA U TRANZICIJSKOM GOSPODARSTVU – SLUČAJ POLJSKE, Poslovna izvrsnost, Vol.3, No.2, str.9-21, decembar 2009.
- [10] Škrtić, M., Mikić, M., O SOCIJALNOM PODUZETNIŠTVU U SVIJETU I U REPUBLICI HRVATSKOJ, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.5, No.1, str.143-153, decembar 2007.

TURISTIČKI BRANDING KAO MODEL BOLJEG TRŽIŠNOG POZICIONIRANJA I KONKURENTNOSTI RECIPTIVNE DESTINACIJE

TOURIST BRANDING AS A MODEL OF BETTER MARKET POSITIONING AND COMPETITIVENESS OF RECIPIENT DESTINATION

Marinko Brkić*
Josip Šamanović**

SAŽETAK

Konkurentnost nacionalnog gospodarstva temelji se na međudnosu skoro svih sektora pa tako i poljoprivrede, kulture, obrta i uslužnog sektora u cjelini te turizma s multiplikativnim učincima. A zapravo se svodi na stopu rasta BDP na državnoj razini gdje i turizam kao izvoz na domaćem tržištu, značajno utječe. Tako možemo govoriti i o nacionalnoj konkurentnosti u odnosu na globalnu konkurenciju jer turizam čini agregatnu kategoriju suodnosa mnogo segmenata u kreiranju turističkog proizvoda/usluge-organizacija, ekonomika, prodaja, marketing.... Na turističkom tržištu (reciptiva i emitiva) su podjednako važne jer u marketinškoj strategiji predstavljaju efektivan način izgradnje osnove za konkurentsku prednost i dugoročnu profitabilnost. Ove aktivnosti zasnovane na vrijednosti moraju se staviti u kontekst svih relevantnih sudionika u trokutu brandinga-konzument/poduzetnici /suradnici ali i državne institucije te nevladin sektor u prvom redu ekološki i kulturološki. Temeljni cilj je osigurati lojalnost kupaca, održati optimum odnosa cijene i kvalitete, te povećati rast prihoda za poduzetnike/kompanije a za državu veći fiskalni prihodi. . Zato je bitno partnerstvo, intimnost, nostalgija, unutrašnja povezanost, posvećenost, ljubav i strast te na koncu i uzajamna zavisnost. kao sastavnice marketinške komunikacije u cjelini Ove

postavke a ujedno i potencijalni turistički proizvodi ishodište su za definiranje identiteta i kreiranje imidža reciptivne destinacije a funkcionalna, socijalna, mentalna i duhovna dimenzija temelj su turističkog braninga.

Moto:Iako svi živimo pod istim nebom, svi nemamo iste horizonte...K.Adenauer

Ključne riječi: turizmifikacija, konkurentnost, turistički branding destinacijska menadžment organizacija, integrirana marketinška komunikacija, identitet, imidž, brand...

SUMMARY

Competitiveness of national economy is based on relation of almost all sectors including agriculture, culture, small family businesses and service sector as a whole, but also tourism with multiplicative effects. It all comes down to growth rate of GDP at state level where tourism as an export on the domestic market has a significant influence. We can discuss about national competitiveness in relation to global competition because tourism makes an aggregate category correlation with lots of segments in creating tourist product/service – organization, economics, sales, marketing... At tourist market (recipient and emmitive) these are equally important because in marketing strategy they represent an

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

** - Poslovna škola BENKO KOTRULJIĆ – Ljubuški

effective way of making basis for competitive advantage and longterm profitability. These activities are based on value that need to be put in context of every relevant stakeholder in the triangle of branding – consumer/entrepreneurs/participant, but also state institutions and non-government sector in order of ecological and cultural. Basic goal is to ensure the loyalty of costumers, maintain optimum of price and quality and increase of income for entrepreneurs/companies, and greater fiscal incomes for state. That is why the partnership, intimacy, nostalgic, internal relationship, dediction, love and passion and finally interdependence is important as a parts of marketing communication as a whole. These settings, and also potential tourist products, are origin for defining identity and image creation of recipient destination and functional, social, mental and spiritual dimension are foundation of tourist branding.

Motto: Although we all live under the same sky, we all don't have the same horizons... K. Adenauer

Keywords: touristification, competitiveness, tourist branding, destination management organization, integrated marketing communication, identity, image, brand...

UVOD

Tržišno pozicioniranje i konkurentnost receptivne turističke destinacije ovisna je od mnogih faktora. Uz valorizaciju kulturne i prirodne baštine kao bitnom odrednicom identiteta destinacije izgradnja imidža je jedan od ključnih segmenata u odluci turiste da dođe, dulje ostane ili se ponovno vrati pa tom segmentu valja posvetiti iznimnu pozornost. Zato u integralnom promišljanju održivog razvoja turizmu treba pristupiti kao gospodarskoj grani s multiplikativnim učincima uključivo i kulturni, ekološki pa i socijalni aspekt. Turizam je i kulturna djelatnost pa i komunikaciji posebno onoj marketinškoj koja utječe i na sve druge

ljudske djelatnosti treba pristupiti stručno i odgovorno uključivo i socijalno- zemljopisno okruženje u kojem je potrošnja resursa stalna i kontinuirana. Zato... za ostvarenje turističke razvojne vizije te strateških i operativnih razvojnih ciljeva zahtjeva učinkovitije upravljanje ukupnim razvojem na načelima održivog razvitka (A.Radnić, 2006)

Također, teorija i praksa turizma razlikuje receptivno ili tržište ponude te emitivno ili tržište potražnje a razlikujemo strane i domaće turiste koji posjećuju dotičnu zemlju kao receptivnu destinaciju, te domaće turiste koji odlaze u inozemstvo. Svi oni utječu na ekonomske, prostorne, sociološke, kulturološke... promjene koje izazivaju različite posljedice.. (B.Vukonić 2007) Poznato je da i najrazvijenije europske turističke zemlje u prirodi i kulturi vide snažan turistički resurs pa bi i nerazvijena Bosna i Hercegovina (BiH) na svom Europskom putu morala slijediti ekološki održive i kulturološki valorizirane elemente i to uz definiranje identiteta i to u dinamičkoj korelaciji s imidžom i turizmifikacijom svog prostora. Istraživanje tržišta i izbor ciljnih skupina potrošača prvi je korak marketinške strategije. Upravljanje procesima tako složene strukture mora biti dobro organizirana i kontrolirana uz stalno izučavanje empirijskih iskustava i upravljačke prakse. (J:Šamanović, 2009.)

Zato je to i za BiH i razvojna šansa na sve izbirljivijem emitivnom turističkom tržištu. Prirodni i kulturni resursi temelje se na geografskim i povijesnim čimbenicima. a definirani su Dinarskim gorjem (dinarska Europa)¹ i riječnim tokovima kao nositeljima identiteta receptivne destinacije (Una, Vrbas, Bosna, Drina s pritokama koje čine Crnomorski sliv na sjeveru te Neretva s Bunom, Trebižatom i ponornicom

¹ Dinarska, balkanska, alpska, mediteramska... Europa samo su identitetske odrednice „starog kontinenta“ a jasna diferencijacija je u geološko-povijesnim ali i psihosocijalnim elementima Ove definicije su obrazložene u magistarskom radu KONKURENTNOST NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU UTEMELJENA NA MODELU POSLOVANJA DMO (M.Brkić 2016)

Trebišnjicom na jugu daju BiH i mediteranski identitet. Sve to uz genetski tip čovjeka (Dinarid) i baštinom skoro svih značajnih europskih civilizacija čini impresivni identitet kojeg kroz imidž valja promovirati na emitivnom turističkom tržištu a koji je istočno je omeđen balkanskom a zapadno alpskom Europom uz klimatski utjecaj Mediterana. BH-turizam je do kraja 20.stoljeća pozicioniran kao zajedničko YU tržište ali kao zaleđe Jadrana a hrvatske turističke destinacije su bile emitivne za BiH a naš cilj je i obrnuto

S obzirom na ekonomsku, ekološku, i etičku (3E) održivost ,temeljne smjernice promocije države BiH kao Destinacijske Menadžment Organizacije (DMO) prepoznate su kroz organizacijsku i komunikacijsku komponentu. Da bi ostvarili ovu misiju, problemu smo pristupili s više aspekata a kao temeljni proces je definicija identiteta,izgradnja imidža i turistički branding kao vrijednosna kategorija koji se odvijaju u okviru ovog komunikacijsko-turističkog sustava.

1. MEĐUODNOS MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE, PRODAJE, EKONOMIKE I KONKURENTNOSTI

Marketinški komunikacijski procesi su zapravo temelj istraživanja tržišta i izbor ciljnih potrošača kako za plasman proizvoda i usluga u gospodarskim tijekovima tako i za sve socijalne i psihološke pojave u jednom društvu za koji je potrebno razviti mentalni sklop svojstven čovjeku, sto ih odvaja od ostalih živih bića. Istraživanja i zaključci znanstvenika pokazuju da je vrlo važno znati prirodu jezika i simboličkih procesa a grupno komuniciranje pomaže u socijalnoj psihologiji koja je usmjerena na interakciju s drugima.. U komuniciranju možemo naći i suvremenu sociologiju i teoriju sustava gdje komunikacija povezuje nekoliko znanstvenih disciplina. Komunikaciju možemo definirati kao prijenos misli i poruka, a također i kao zajedništvo jer na latinskom „communis“

znači zajedništvo. Pojedine definicije stavljaju naglasak na prijenosu informacija, znanja, misli ili ograničavaju komunikaciju na prijenos pomoću signala. U biti, komunikacija je prenošenje informacije od pošiljatelja do primatelja koje se koriste u vlastitom interesu ili potrebi.²

Svakako da središnji element komunikacije predstavlja faktor društvene interakcije a koji pomaže da se poželjne informacije interpretiraju po želji pošiljatelja, što je među prvima uočio C.H.Kooley 1909. sastavio i do danas aktualnu definiciju koja glasi: „Pod komunikacijom se podrazumijeva mehanizam pomoću kojega ljudski odnosi egzistiraju i razvijaju se, a čine ga svi simboli duha sa sredstvima njihova prenošenja u prostoru i njihova očuvanja u vremenu. Tu se uključuje izraz lica, stav, geste, ton glasa, riječi, pismo, tisak, telegraf, telefon i sve ono što vodi do posljednjeg dostignuća u osvajanju prostora i vremena...“³ Svoje vizionarstvo ovaj autor vidi u dinamici komunikacijskih mehanizama pa ćemo dodati i današnje radio i TV, te mobilne telefone, Internet bez kojih je danas nezamislivo poslovati na turističkom tržištu. Zato je potrebno pratiti i tehnološka dostignuća u komunikacijskoj sferi jer je turizam s tim usko povezan. Činjenica da odluke o prodaji mogu biti učinkovite samo ako se temelje na pouzdanim i blagovremenim informacijama s tržišta (Šamanović 2009.) pa je zato i marketinška komunikacija između emitivnog i recipativnog turističkog tržišta vrlo bitna a sam proces se odvija kroz planiranje, izvršavanje i kontrolu a sve se odvija kroz prikupljanje, memoriranje,analizu i distribuciju kroz MIS-marketinški informacijski sustav. S tim u vezi je i uspješnost poslovanja koja se ogleda u primjeni načela maksimalne racionalizacije u optimalizaciji i uspješnosti ukupnog poslovanja a što u konačnici čini i ekonomičnost jer promatra ukupnost odnosa iz inputa do outputa. To se i na turističkom

² Tanja Kesić: Marketinška komunikacija, MATE, Zagreb, 1997

³ C.H.Kooley: Social organisation (Prema T.Kesić - T.Đorđević MK-MATE Zagreb 1997

tržištu ogleda kroz količnik $E=C/T$, što je zapravo odnos uloženi sredstava i ostvarenih učinaka (Šamanović 2009). I konkurentnost nacionalnog gospodarstva temelji se na među odnosu skoro svih sektora pa tako i poljoprivrede, turizma, kulture, obrta i uslužnog sektora u cjelini, a zapravo se svodi na visoke stope rasta BDP na državnoj razini (G.C Report 1996) kako na mjesnoj, regionalnoj ali i državnoj razini receptivne destinacije Tako možemo govoriti i o nacionalnoj konkurentnosti turizma u odnosu na konkurenciju jer turizam zapravo čini agregatnu kategoriju suodnosa mnogo segmenata u kreiranju turističkog proizvoda/usluge. Zato definiciju konkurentnosti u turizmu možemo sažeti...kao sposobnost destinacije da kreira i integrira proizvode dodane vrijednosti koji čuvaju resursnu osnovu uz istodobno zadržavanje postojećeg tržišnog položaja u odnosu na druge destinacije realnog konkurentskog kruga... (Hassan 2000) U tom kontekstu je i stav ETC-European Travel Commission-2005 koji daje prednost egzotičnim u odnosu na umjetne i standardizirane destinacije.

Uspješno i djelotvorno komuniciranje s potrošačima (konzumentima) je kritičan čimbenik svakog uspješnog poslovanja čime marketing početkom 21. stoljeća postaje *conditio sine qua non* svih gospodarskih ali i psihosocijalnih procesa. Često čujemo i izraz „marketing je komunikacija, komunikacija je marketing...” čime se dodatno pojačava snaga i marketinga ali i komunikacije na tržištu. U tom pravcu idu i mnoge definicije pa nam se čini da je najpotpuniju On pod marketinškom komunikacijom podrazumijeva odgovore na temeljna pitanja a to su: što, kome, kojim kanalima, s kojim namjerama te napokon s kojim efektima... (Edgar Crane 1998).⁴ Temeljno pitanje koje se postavlja u marketinškoj komunikaciji odnosi se na stvaranje optimuma (svjesnost, ponašanje, zadržavanje, promjena stava...) između ponavljanja poruke i uloženi sredstava, odnosno ekonomskim rječnikom

rečeno: Maksimalni efekti uz najmanje troškove. Ova definicija naglašava i osnovne elemente marketinške komunikacije koji se odvijaju između tražitelja i ponuditelja proizvoda/usluge: pošiljalac – medij – primatelj - ciljevi komunikacije

Temeljna podjela marketinške komunikacije (MC) je:⁵

1. Simbolička MC (promocija – P ili integrirana marketinška komunikacija – IMC)
2. Funkcionalna MC unutar marketinškog spleta (4P - proizvod/product - cijena/price - promocija/promotion - distribucija/place

Simbolička marketinška komunikacija (Promocija) u modernoj teoriji i praksi zapravo prerasta u integrirane marketinške komunikacije (IMC), a uključuje ekonomsku propagandu, publicitet, odnose s javnošću, osobnu prodaju i unapređenje prodaje. IMC bi mogli definirati kao proces poticanja i razvoja različitih vidova nagovaračkih komunikacijskih programa s ciljem utjecaja i direktnog poticanja odgovarajućeg ponašanja prema izabranom segmentu tržišta. Pri tom je važno naglasiti da žarišne točke cijelog sustava komuniciranja počinju i završavaju na potrošaču.⁶ Bitno je naglasiti da je kod IMC posebno značajno poticanje na akciju korištenjem svih kanala komunikacije te uz sinergijske učinke stvarati dobre odnose sa postojećim potrošačima koji su najbolja „preporuka“ za buduće. Upravo u tome se ogleda i razlika između IMC i klasične promocije jer se pomalo napušta koncept komunikacije kroz masovne medije a prioritet dobivaju direktni marketing, specijalizirani časopisi te kablovska TV i Internet što za propagandne agencije stvara dodatni „problem“ jer zahtjeva sofisticiraniji pristup i veći broj stručnog osoblja. Sve to u konačnici stvara i veće troškove što u optimalizaciji i profitabilnosti poslovanja traži stanovitu reorganizaciju i prilagodbu...

Funkcionalna marketinška komunikacija

⁴ Edgar Crane, prema J. Senečić: Turistička promocija, Mikrorad-Ekonomska f., Zagreb, 1998.

⁵ T.A.Chimp (prema J.Senečić, Turistička Promocija str.26.)

temelji se na optimalizaciji odnosa u okviru marketinškog spleta (4P) a temelji se na jednostavnoj formuli : dobar proizvod uz najbolju cijenu distribuirati do potrošača uz optimalne troškove promocije. Proizvod predstavlja skup fizičkih, uslužnih i simboličkih osobina koje kupcu nude upotrebnu vrijednost na zadovoljavajući način. S tim u svezi razlikujemo i tri temeljna koncepta proizvoda a to su:

- fizički, koji predstavlja stvarnu i funkcionalnu na identitetu utemeljenu osobinu proizvoda,
- ukupni ili produženi nudi odgovarajuće dodatne elemente (marka, jamstvo, pakiranje...te
- generički kojim proizvod kod potrošač izaziva „dodatno zadovoljstvo“

Zato u marketinškom spletu cijena predstavlja sredstvo za sudjelovanje u raspodjeli društveno stvorenih i priznatih vrijednosti. S ekonomske točke gledišta idealna cijena se poklapa s točkom u kojoj su marginalni troškovi jednaki marginalnim prihodima. Međutim, cijene su često determinirane troškovima, dohotkom, konkurencijom te cijelim nizom psiholoških faktora koje će dovesti do razmjene između ponuđača i kupca a na obostrano zadovoljstvo. I ovdje je marketinška komunikacija pronašla svoju ulogu ta je za određene proizvode postavila cijenu kao ključni komunikacijski apel. Poštenu cjenovni standard odnosi se na cijenu koja se nalazi između „fer“ i „nefer“ raspona cijene s obzirom na kvalitetu i druge faktore koji određuju zonu prihvatljive cijene. Standardni troškovi također utječu na proces marketinške komunikacije između proizvoda i potrošača posebno kada kupac može procijeniti realne troškove nastanka proizvoda ili usluge te je potrebna dodatna uporaba IMC (integriranog marketinškog komuniciranja) da se zadovolje interesi i jedne i druge strane. Distribucija u marketinškom spletu ima također značajnu ulogu a dijeli se na izravnu i posrednu. Kod izravne distribucije najznačajnija je uloga međusobne komunikacije (osobna prodaja)

koja se koristi kao sredstvo unapređenja prodaje. Posredna distribucija temelji se na značajnijoj ulozi posrednika (agenta) prodaje a uz komercijalnu ulogu posrednici su najčešće uključeni u marketinšku komunikaciju i većinu promotivnih aktivnosti. Ovdje možemo razlikovati posrednike koji obavljaju selektivnu i ekskluzivnu distribuciju ili su pak vezani za vertikalni marketinški sustav kao poseban oblik marketinške komunikacije (npr. franšizing i druge.)

Promocija kao dio marketinškog spleta, promocija je temelj marketinške komunikacije a ostvaruje se kroz 4 temeljna načina (ekonomska propaganda, osobna prodaja, unapređenje prodaje i odnosi s javnošću) što čini promotivni miks). Na optimalizaciji troškova i promotivnog miksa temelji se i uspjeh i djelotvornost integrirane marketinške komunikacije IMC.

Ciljevi marketinške komunikacije predstavljaju pravce usmjerenih akcija koji proizlaze iz misije i valorizacije resursa kojim poduzeće raspolaže. Svi korporacijski ciljevi moraju biti uklopivi u cjelokupnu misiju poduzeća u društvu te zato i ciljevi marketinške komunikacije trebaju biti povezani s poticanjem željene reakcije kod ciljnog segmenta na poslano poruke. Tijek komuniciranja ide u sljedećim pravcima: osiguranje pozornosti i upoznatosti s proizvodom (uslugom)-razumijevanje i percepcija- promjena i formiranje stava- zadržavanje željene reakcije Ovi psihološki ciljevi prevedeni u praksu znače:

- dosegnuti 60% upoznatosti ciljane publike s markom proizvoda (usluge)
- za 30% publike osigurati razumijevanje specifičnih obilježja
- kreirati pozitivan stav kod 30% ciljane publike
- za 8% potrošača osigurati probnu kupovinu
- zadržati kontinuitet i ponovnu kupovinu za 5% potrošača

Definiranjem ciljeva marketinške komunikacije otvaraju se i mogućnosti za

primjenu alternativnih strategija kako bi se što bolje uklopili u misiju poduzeća u društvu. One su vrednovane s aspekta vjerojatnosti rezultata, konkurentne reakcije, rizika i doprinosa u ukupnom razvoju. Jednom definirani ciljevi marketinške komunikacije služe i za kontrolu rezultata ali i za korekciju ciljeva ako su ovi nerealni.⁶

2. TURISTIČKI BRANDING KAO VRIJEDNOSNA KATEGORIJA

Slika (imidž) koju potencijalni posjetitelj (turist, putnik...) stekne o određenom objektu njegova interesa putem sredstava komunikacije ili marketinških alata, temelj je njegove odluke da tu sliku vidi uživo-posjeti mjesto ili ponovno dođe kao turista i uživa. Da bi osnovne elementa identiteta kao potencijalnog odredišta imidž subjekta pretvorili u imidž objekt, definirat ćemo temeljne postavke i opće poznate činjenice koje će biti u funkciji IMC.

Opće je poznato da Bosna i Hercegovina kao država nije dugo na turističkom tržištu (zadnjih dvadesetak godina) ali u identitetu smislu kroz Bosnia, Hum, Zahumlje... se spominje u raznim dokumentima-listinama najviše u Dubrovačkom, Istambulskim, Bečkim ali i drugim arhivima pa samim tim je treba na emitivnom tržištu bolje pozicionirati. Dok je na receptivnom tržištu interes domicilnog stanovništva da svekolike turističke i kulturološke potencijale i ljudske (poduzetničke i menadžerske) resurse stavi u funkciju održivog razvoja zajednice na emitivnom je potrebno stvoriti povoljan imidž temeljen na tom identitetu.

Vrlo značajno za identitet destinacije je izučavanje povijesnih vrela, kulture življenja i gospodarske aktivnosti kako domicilnog stanovništva tako i osvajača ali i gospodarstvenika koji su pohodili ove krajeve. Tim prije jer su ove prostore posjetile mnoge ugledne osobe a kao „domaćini“ najznamenitiji su srednjovjekovni vladar Humske zemlje iz roda Kosača, najpoznatiji

je herceg Stipan, čija kći Katarina se udajom za Stjepana Tomaša iz roda Kotromanića koji su dali i prvog kralja Tvrtka 1377. (Bosansko-humsko kraljevstvo u skoro dvostoljetnom trajanju bilo je puno šire od današnje BiH jer su vladali i dijelovima Dalmacije, Boke, Sandžaka. Iz tog razdoblja su i znameniti nadgrobni spomenici-stećci kao baština krstjanske vjerske tradicije-danas pod zaštitom UNESCO-a.) Slijede otomanske vojskovođe i graditelji, putopisac Evlija Čelebija, austrijski namjesnici i graditelji pa i znanstvenici Truhelka, Patsch... AU monarhija je autohtonim vinskim sortama (i vinima) ŽILAVCI I BLATINI dala posebnu vrijednost ali ih i marketinški pozicionirala na svjetskom tržištu. (I danas su poznate VV Stanice i Vinarije u Carskim vinogradima te mnoge druge turističko-ugostiteljske građevine diljem BiH. koji su još krajem 19. st bili povezani željezničkom prugom Beč- Sarajevo-Mostar-Dubrovnik ...) Uz srednjovjekovne domicilne vladare koji su održavali bliske veze sa svojim poljodjalcima, poduzetnicima, obrtnicima značajne tragove su ostavili i Osmanski osvajači od 15. do 18. st. Čija su karavane prolazile ali i odmarale na ovim prostorima.. (Hanovi, hamami, vjerski objekti dio su impresivnog BH identiteta.). Naročito je Austrougarska monarhija je prepoznala gastro delicije ovog kraja pa su se agro proizvodi često nalazili na njihovom ali i drugim europskim dvorovima krajem 19 i početkom 20. st. Popularnosti vina svakako je svoj doprinos dao i naš nobelovac i diplomat Ivo Andrić koji je i u svojim literarnim radovima isticao „čarobne učinke vinske kapljice“... Bitna postavka je transcendentna i ogleda se kroz inspiraciju turista koji u potrazi za zdravljem i doživljajem traže i emotivnu priču te kulturnjacima, ekolozima pa i umjetnicima koji dolaze da „počaste oči i okrijepe dušu“... a svoje impresije stavljaju i šire preko svjedočanstava te vrlo vrijednih umjetničkih djela (knjige slike, skulpture, suveniri...).. Tu su iznimno popularni sportaši, umjetnici, znanstvenici... i druge javne osobe podrijetlom s ovih prostora koji

6 T.Kesić: Marketinško komuniciranje, Mate, Zagreb, 1997., Str. 339.

svojim nastupima i djelima šire pozitivnu sliku kraja iz kojeg dolaze. Za turističko brendiranje bitna su i tradicionalna događanja –npr. vjerski blagdani, filmski i drugi kulturno-zabavni festivali, sportski događaji kao što je bila OLIMPIJADA u Sarajevu 1984.(u razdoblju čiji dolasci izazivaju i stanovituglobalnu medijsku pozornost pa samim tim i promociju ovog kraja i njegovih turističkih potencijala...)

Ove postavke a ujedno i potencijalni turistički proizvodi ishodište su za definiranje identiteta i kreiranje imidža receptivne destinacije a funkcionalna, socijalna, mentalna i duhovna dimenzija temelj turističkog brandinga (4D-brand/T. Gad 2006).

Funkcionalna dimenzija našeg branda je odmaranje , tjelesni i duhovni mir te gastro užici u autohtonoj hrani i piću što uključuje i kulturološko-informativne pa i edukativne spoznaje.

Socijalna dimenzija je poistovjećivanje s mnogim znanim i neznanim osobama koje su ovaj kraj pohodili unatrag dva tisućljeća; Od ilirske kraljice Teute, rimskog Dollabele, poznatog graditelja cesta iz rimskog razdoblja, te banova i kraljeva srednjovjekovne vrlo moćne države od Tvrtko do Tomaševića... I ostali bosansko-humski velikaši i dubrovački poklisari su obilježili povijest i kulturu a u moderno vrijeme to su poznati sportaši i umjetnici te „trendseteri“ koji su posjetili ove krajeve...

Mentalnu dimenziju branda prepoznamo kroz spoznaju da se nalazimo na mjestu gdje postoje tragovi značajnih europskih civilizacija uključivo i domaće vladare.

Duhovnu dimenziju prepoznamo kroz spoznaju da se nalazimo na mjestu važnih događaja iz povijesti i kulture ovih krajeva.⁷

2.1. BRAND-COD MODEL U DEFINIRANJU TURISTIČKOG BRANDA

Brand-cod model (T.Gad 2005.) sastoji se od dijelova-polazišta a njihovom sintezom

dobijamo cjelovitu „paukovu mrežu“ kojom naš proizvod/turistička destinacija dobija brendiranu vrijednosnu formu. Naglasak je na vrijednosti odnosno većoj cijeni koju je konzument spreman platiti upravo zbog „nematerijalne vrijednosti koja se skriva u identitetu i imidžu-premium price“

Proizvod ili pogodnost za konzumenta (turistu) je ,odmaranje na čistom zraku ,a to je funkcionalna potreba svakog putnika-namjernika ili turiste te da nešto popije,pojede,prenoći, zadovolji svoje fiziološke potrebe ali i uživa u turističkim atrakcijama koju nudi receptivna destinacija...

Pozicioniranje BiH kao atraktivne turističke destinacije podrazumijeva duhovne, športske, kulturne ali i ruralne destinacije sa relativno dobro uređenom infrastrukturom (parking,ugostiteljske i smještajne objekte, športske objekte, galerije,suvenirnice..)

Stilske odredbe možemo prepoznati kroz želju posjetitelja da uz fizički odmor dožive i duhovni mir te uživaju u impresivnoj kulturnoj i prirodnoj baštini kako u građevnoj arhitekturi tako i u tradicijskim običajima mještana...

Misija je promocija države BH kao ekološki održive i kulturno autohtone turističke destinacije koja može doprinjeti poželjnosti ove destinacije ne samo u regiji nego i šire u Europi i svijetu . Tu gost stiže i vrlo važan dojam ne samo o mjestu i regiji nego i o državi općenito.

Vizija u kreiranju branda zapravo se odnosi na ulogu destinacijskog menadžmenta u pozicioniranju i kreiranju turističke budućnosti kao poželjne destinacije 21. stoljeća.

Vrijednosna dimenzija ove, brandirane turističke destinacije je i vrijednot turističkog proizvoda a odnosi se na spremnost gosta da usluge plati više nego kod konkurencije jer cijeni autohtonost, gostoljubivost, pouzdanost, povjerenje, ekološku svijest, gastro ponudu.

⁷ Gad T. . 4D Branding, Difer, Zagreb 2006

2.2. B2B I B2C BRAND MENADŽMENT

U teoriji i praksi brandinga uglavnom prepoznamo odnose koji vladaju na tržištu pa i onom turističkom gdje prepoznamo veze između kompanija (B2B) te između nuditelja proizvoda i usluga i samih konzumenata (B2C). Temeljna razlika je što B2B preferira kompanije kao nositelje brandinga dok B2C branding preferira potrošača odnosno konzumenta na tržištu.⁸

Da bi uz određeni brand vezali i vrijednosti, trebamo spoznati identitet i imidž samog imena ali i asocijacije koje budi - od kvalitete, pouzdanosti do vrijednosti koje se dobiju za datu cijenu. Zato je u brandu i najbitnija vrijednosna kategorija koja mu u konačnici i otvara konkurentsku prednost. Pokretači i provoditelji brandinga posebnu pozornost posvećuju kvaliteti, svijesti o imenu, lojalnost i asocijacija koja se implicira u brandiranoj povezanosti. (P.Kotler/V.Pfoertsch 2006)

Na turističkom tržištu (receptiva i emitiva) su podjednako važne jer u marketinškoj strategiji predstavljaju efektivan način izgradnje osnove za konkurentsku prednost i dugoročnu profitabilnost. Ove aktivnosti zasnovane na vrijednosti moraju se staviti u kontekst svih relevantnih sudionika u trokutu brandinga - konzument/poduzetnici /suradnici ali i državne institucije te nevladin sektor u prvom redu ekološki i kulturološki. Temeljni cilj je osigurati lojalnost kupaca, održati optimum odnosa cijene i kvalitete, te povećati rast prihoda za poduzetnike/kompanije a za državu veći fiskalni prihod. Zato je bitno partnerstvo, intimnost, nostalgija, unutrašnja, povezanost, posvećenost, ljubav i strast te na koncu i uzajamna zavisnost. Ili kako to lijepo ilustrira (K.Roberts 2004 u svojoj knjizi LOVE-MARKS):

Raditi raditi, raditi...Poštovanje raste samo na osnovu postignutih rezultata...koji se ostvaruju na svakoj točki interakcije...!

U brandiranoj formi proizvoda ili usluge uglavnom razlikujemo:

- postojeće odnose koji se manifestiraju kroz publicistiku, mrežu poslovnih kontakata, tehničku podršku, obuku i općenitu brigu o kupcima...
- odnose prije izbora samog branda a odnose se na prezentacije, medijsko oglašavanje i općenit odnos s javnošću.. te
- iskustva kupovine i konzumacije gdje je naglasak na pakiranju, karakteristikama proizvoda i usluga, isporuci te samim materijalima koji podstiču prodaju(kupnju)....

I ovdje razlikujemo identitet branda kao dugoročnu stratešku odrednicu i vrijednost branda dok je imidž branda neka vrsta „taktičke imovine“ koja se s vremenom mijenja i varijabilna je kategorija. S tim u vezi je i poveznica brand-identiteta koji sačinjavaju stvarni, zamišljeni, preneseni i idealni identitet iz kojih se na koncu i kreira imidž koji se može tržiti kako na turističkom tako i svakom drugom tržištu. Zato je bitno ime, logo i slogan koji snažno utiču na odnos kompanija, kupaca i suradnika koji kroz IMC-integriranu marketinšku komunikaciju stvaraju vizualni imidž a na koncu i utječi i na tržišnu snagu branda. I ovdje ističemo famozni trokut, u ovom slučaju Pitagorin, (simbolička je sličnost s zemljopisnim oblikom BiH) gdje se identitet definira na jednoj a imidž na drugoj kateti, dok se brandirana vrijednost eksponencijalno iskazuje na hipotenuzi.?! (Brkić 2016)

ZAKLJUČAK

Turistički branding BiH (za ovaj rad smo hipotetički koristili HUMBOSNIA-humska i bosanska zemlja kao obilježje BiH identiteta na putu u EU - temeljna je dimenzija u turističkoj valorizaciji destinacije i izravna veza između identiteta i imidža s jedne strane i aktualnih događanja u turističkoj industriji s druge strane. Bit je pokazati i dokazati da postoji izravna korelacija između destinacijskog upravljanja i održivog gospodarskog razvoja a sve na temelju

⁸ Kotler P.; V Pfoertsch. B2B Brand menadžment Asee, Novi sad 2006.

marketinške komunikacije definirane kroz identitet / imidž i brand kao vrijednosne kategorije. Integrirana marketinška komunikacija (IMC) je vrlo bitna u tržišnom pozicioniranju i profitabilnosti turizma kao najznačajnije gospodarske grane ne samo za destinacijsku menadžment organizaciju (DMO- koju smo primijenili za cijelu državu BiH koja se pozicionirala kao dio šire regije Dinarske Europe i Mediterana. Ovdje postoji i stanovita emocionalna veza između, u ovom slučaju pružatelja turističkog proizvoda i konzumenta i potrošača tog proizvoda.

Upravljačko restrukturiranje i marketinško repozicioniranje nameću se kao temeljni problem u organizacijskoj shemi cijelog sustava BH turizma. Za uspješno upravljanje destinacijom potrebno je kreirati DMO (destinacijska management organizacija) kao optimalni upravljački model koji diktira turističku politiku te turistički branding koji kroz identitet i imidž utječe na bolju tržišnu poziciju i konkurentnost receptivne destinacije na emitivnom tržištu. I utjecaj medija te kvalitetni PR kao i globalni svjetski politički interesi nisu zanemarivi u stvaranju imidža pojedine destinacije kako države tako i regija povezanih riječnim tokovima ali i svakog pojedinog mjesta koji kao... lanac ovisi od najslabije karike. Najmanji propust ili problem u receptivnoj destinaciji može imati negativan utjecaj na samo mjesto, regiju ali i za cijelu državu kao receptivnu destinaciju.. Iako mnogi autori naglašavaju prednost to što se ova zemlja nalazi na razmeđu svjetskih kultura i civilizacija koje su ostavile vidljive tragove a što je izniman turistički resurs drugi se ne slažu s takvom ocjenom i smatraju da je to nedostatak u kreiranju snažnijih turističkih brandova? Jedan od problema je i svrhovito izučavanja domaće prirodne i kulturne baštine i njena promocija te edukacija potencijalnih poduzetnika ali i djelatnika te domicilnog stanovništva koje bi trebalo puno više raditi očuvanju svekolike baštine. A sve to uz pomoć akademske zajednice koja bi trebala postaviti temelje za kreiranje destinacijskog menadžmenta i integrirane marketinške komunikacije.

Svijest o turizmu kao multifunkcionalnom fenomenu 21. stoljeća s multiplikativnim učincima i na druge gospodarske ali i društvene tijekove, ostaje stalna briga svih naraštaja koji žele ostati i opstati ali se i vratiti na baštinu svojih predaka.. I učenje o kreativnosti i elementima održivog razvoja bez improvizacije i dodvoravanja u definiranju europskog puta neće nam puno koristiti. U EU s vlastitim identitetom i slikom zemlje koja stoljećima pripada europskom civilizacijskom i kulturološkom kodu nacionalni je prioritet BiH i svih njenih naroda i građana. Uspješna implementacija turističkog brandinga zasigurno bi bila putokaz i drugim gospodarskim granama da stručno i odgovorno valoriziraju višestoljetni identitet države BiH kao dio dinarske regije jugoistočne Europe-DINARSKE EUROPE (primjereniji naziv od zapadni Balkan). To treba i posebno naglašavati u sadašnjem vremenu kad nam sve više mladih napušta ovu državu u potrazi za egzistencijom a država BiH rješava ciklus pitanja na europskom putu. I na koncu sinteza svih ovih elemenata treba probuditi interes konzumenta-turiste da posjeti brandiranu turističku destinaciju i konzumira ponuđeni turistički proizvod uz rezervu da brand ne izaziva trenutno ushićenje i odluku nego je to višegodišnji proces u kojem se ogleda i DMO, IMC i IMQ. U kombinaciju s MARKOM TURISTIČKOG PROIZVODA i sloganom BIH-SRCE U SRCU EUROPE jamče uspjeh na sve izbirljivijem turističkom tržištu.

LITERATURA

- [1] Bahtijarević Š. Šiber I, Zvonarević M: Javno mnijenje, Informator Zagreb 1987.
- [2] Davis A.: Public Relations (Everything You Should Know About PR) Adizes, Novi Sad, 2003.
- [3] Dibb S., Simkin L., Pride W. M., Farrell; Marketing (EU izdanje), MATE d.o.o. Zagreb 1995.
- [4] Dinter Č., Utvrđivanje djelotvornosti ekonomske propagande, "Vjesnik" Agencija za Marketing, Zagreb, 1974.

- [5] Fox R.: Poslovna komunikacija, Alineja Zagreb 2002.
- [6] Gad T. . 4D Branding, Difero, Zagreb 2006.
- [7] Gutić D.: Umijeće poslovnog komuniciranja, Progres Zagreb 1992.
- [8] Gutić D: Upravljanje ljudskim potencijalima u marketingu i prodaji, Hercegtisak Š. Brijeg 2006.
- [9] Heller R.: Manager's Handbook, Dorling kindersley Book, (prijevod Stančin S. – Profil international, Zagreb 2007.
- [10] Horvat.Đ.Kovačević J: CLUSTERI Mikrorad Zagreb 2004.
- [11] Howard, J. A.; Consumer Behavior in Marketing Strategy, Prentince Hall Int, Inc. 1989.
- [12] Jadrešić V; Turizam, masovnost i selektivnost hrvatskog turizma. Filozofski f.,Zadar 2003.
- [13] Kesić T., Marketinška komunikacija, Mate, Zagreb 1997.
- [14] Kotler P.; Pfoertsch V: B2B Brend menadžment, Asee, Novi sad 2006.
- [15] Kotler P.; Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1995.
- [16] Kunczik M.: Odnosi s javnošću, Fakultet političkih znanosti, Zagreb 2006.
- [17] Lamza V.: Javno mnijenje, Alinea, Zagreb 1995.
- [18] Mađerić D.; Promocijske aktivnosti u zaštiti eko sistema, Birotehnika, Zagreb, 1987.
- [19] Marković S. i Marković Z.: Ekonomika turizma, Zagreb, Školska knjiga, 1972.
- [20] Marušić M.; Istraživanje tržišta, Informator, Zagreb, 1992.
- [21] Meler M.; Marketing komuniciranje, Sveučilište J. J. Strossmay, Ekonomski f, Osijek, 1992.
- [22] Pennington, DC: Osnove socijalne psihologije, Naklada Slap, Zagreb 1996.
- [23] Robbins S. P; Bitni elementi organizacijskog ponašanja , MATE d.o.o.Zagreb, 1992.
- [24] Rocco F; Istraživanje tržišta – marketinški pristup, RO “Zagreb” Samobor, 1988.
- [25] Rocco F; Marketinško upravljanje, Športska knjiga / CEMA, 1994.
- [26] Senečić J.: Vukonić B.: Marketing u turizmu, Školska knjiga, Zagreb, 1993.
- [27] Senečić J.; Promocija u turizmu, Mikrorad i Ekonomski f.Zagreb 1998.
- [28] Sudar J., Keller G.; Promocija, Ekonomska propaganda, Unapređenje prodaje, Osobna prodaja, Odnosi s javnošću, Ekonomski publicitet, Informator, Zagreb, 1991.
- [29] Šamanović j.: Prodaja, distribucija, logistika, Sveučilište u Splitu-Ekonomski f. Split 2006
- [30] Poslovni savjetnik, Centar za management i savjetovanje - S.Mihelčić, Zagreb 2008.
- [31] Poduzetnik, časopis za gospodarsku misao i praksu,, UMIS-PIM, Mostar 2002.
- [32] Acta turistica, Mikrorad i Ekonomski f, gl.urednik Boris Vukonić, Zagreb 2005.
- [33] Acta turistica Nova, Visoka poslovna škola Utilus, gl. urednik Boris Vukonić, Zagreb2007
- [34] Brkić M. KONKURENTNOST NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU UTEMELJENA NA MODELU POSLOVANJA DMO magistarski rad (FMPE 2016)

