

ISSN
1840-3999



UNIVERZITET U TRAVNIKU

UNIVERSITY OF TRAVNIK

Br.
24

U
N
I
V
E
R
Z
I
T
E
T
S
K
A

H
R
O
N
I
K
A

ČASOPIS UNIVERZITETA U TRAVNIKU vol. 12. br. 2
Travnik, decembar 2020.



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, 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, Tonči Lazibat, Sasho Atanasoshi, Nikša Nikolić, Rade Stankić, Alberto Mattiacci, Marek Szarucki, Eduardo Tome

Lektor: Bojana Koroman

Tel/fax: +387 30/541-061; +387 61/172-158;

E-mail: casopis@fmpe.edu.ba

Štampa: Štamparija Amos Graf d.o.o. Sarajevo

Tiraž: 100 primjeraka

Travnik, decembar 2020.

ISSN: 1840 – 3999

COBBIS.BiH – ID

Indexed in: COBBIS.BiH (<http://www.cobis.ba>)

Indeks Copernikus

EBSCO

SADRŽAJ:

EDUKACIJA I OBUKA MENADŽERA O POSLOVNIM ZONAMA KLJUČNI PREDUSLOV RAZVOJA EKONOMIJE I BIZNISA U LOKALNIM ZAJEDNICAMA.....	9
<i>Anela Džananović</i> <i>Fuad Bajraktarević</i> <i>Nezir Huseinspahić</i>	
OTPOR KA PROMJENAMA U ORGANIZACIJAMA U BIH PRIJE I NAKON PANDEMIJE.....	17
<i>Nerman Ljevo</i> <i>Haris Dacić</i>	
RAZVOJ KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA KAO GLOBALNOG EKONOMSKOG FENOMENA	29
<i>Sadik Bahtić</i> <i>Namik Čolaković</i> <i>Ramo Isak</i>	
UPRAVLJANJE RAZVOJEM JE KOČNICA NAPRETKU GOSPODARSTVA BOSNE I HERCEGOVINE	41
<i>Stiepo Andrijić</i> <i>Mira Pešić Andrijić</i>	
EFIKASNOST PRIVREĐIVANJA KAO REZULTAT ALOKACIJE RESURSA	47
<i>Semiha Repak</i>	
NEOPHODNE AKTIVNOSTI KOJE MOGU BITI OD VELIKOG ZNAČAJA ZA EFIKASNO UPRAVLJANJE MIGRANTSKOM KRIZOM NA PODRUČJU BIH	59
<i>Rade Kovač</i>	
POSTOJI LI ODLUKA O PRIMJENI MODELA JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA U ZDRAVSTVU FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE?	71
<i>Nezir Huseinspahić</i> <i>Fuad Bajraktarević</i>	
ORGANIZACIJSKA KREATIVNOST U FUNKCIJI UNAPRIJEĐENJA KONKURENTSKIH PREDNOSTI SAVREMENIH PREDUZEĆA	81
<i>Sabina Šehić Kršlak</i>	
LOZINKA KAO KRITIČNI SIGURNOSNI ASPEKT DIGITALNE EKONOMIJE	89
<i>Džemal Kulašin</i>	

DISTRIBUCIJA STAVOVA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIKA U BIH	97
--	-----------

Belma Duvnjak

PRIMJENA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE U SVRHU UNAPREĐENJA KANALA MARKETINGA	103
---	------------

Samir Smailbegović

RIJEČ UREDNIKA

Cijenjeni čitaoci i saradnici, zaista sam presretan što ponovno hvatamo godišnji ritam izlaženja časopisa i time vam pružamo mogućnost i uslugu kakva vam je od jednog naučno-stručnog časopisa potrebna i kakvu kao naši vjerni čitaoci i saradnici zaslužujete i pretpostavljam očekujete.

Naravno uredništvo, na čelu s izvršnim urednikom je u novo izdanje časopisa uložilo izniman trud, ali bez vaših vrijednih priloga i naučnih radova ne bismo uspjeli i dobro je da smo dobili više vrijednih članaka nego što smo ih mogli objaviti. Vjerujem da i vas to raduje i da će autori čiji tekstovi čekaju na red za objavljivanje imati razumijevanja i strpljenja da malo sačekaju, jer, ipak smo brojem stranica još uvijek veoma ograničeni.

Svakako bih učinio veliki propust kad ne bih zahvalio našim brojnim uglednim recenzentima koji su nam protekle godine darovali dio svog dragocjenog vremena i truda da bi vaši članci dobili potrebnu naučnu i stručnu ocjenu. Bez recenzenata, naime, naučni časopisi ne mogu funkcionisati, stoga im u svoje ime, u ime uredništva i, vjerujem da neću pogriješiti ako kažem, u vaše ime, najljepše zahvaljujem.

Ono što će ponuditi svojim čitateljima ovaj broj časopisa Univerzitetska hronika odlučile su recenzije pristiglih vaših radova, a na prijedlog naših recenzenata odnosno, uvaženih profesora. Organizacioni odbor i urednik donosi sve važne odluke u vezi s časopisom i vodi računa o tome da se one ostvare. Časopis ima međunarodno uredništvo koje čini niz uglednih naučnika iz oblasti društvenih i humanističkih nauka kao i srodnih, odnosno dodirnih naučnih disciplina. Minimalni naučni nivo recenzenta je doktor nauka.

Nastoimo i dalje raditi kroz praksu povezivanja naučnih i stručnih radova, naših vjernih čitalaca, prijatelja i poštovaoca, kako bi se ovo zajedničko ulaganje u nauku isplatilo kroz značajan pristup rješavanju naučnih problema u skladu sa postojećom problematikom države BiH, regiona a i šire.

Ovaj časopis nam služi i kao jedan od oslonaca svog profesionalnog i naučnog razvoja i zbog toga sve sugestije, mišljenja i prijedloge prihvatamo u nadi za kvalitetnom budućom saradnjom.

U nadi da će sadržaj ovog izdanja časopisa, zadovoljiti interese čitalaca i saradnika očekujemo vaše nove radove i dalju saradnju a na obostranu korist i zadovoljstvo.

Srdačan pozdrav,

Glavni i odgovorni urednik
Fuad Bajraktarević

EDUKACIJA I OBUKA MENADŽERA O POSLOVNIM ZONAMA KLJUČNI PREDUSLOV RAZVOJA EKONOMIJE I BIZNISA U LOKALNIM ZAJEDNICAMA

EDUCATION AND TRAINING OF MANAGERS ON BUSINESS ZONES A KEY PREREQUISITE FOR ECONOMIC AND BUSINESS DEVELOPMENT IN LOCAL COMMUNITIES

Anela Džananović*
Fuad Bajraktarević*
Nezir Huseinspahić*

SAŽETAK

Protokol o saradnji u okviru projekta RAST (Restoring Accountability and Supporting Transformation) Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta potpisan je sa predstavnikom Catholic Relief Services za BiH (CRS BiH) Marc D' Silva su 1. 2. 2017. koji predstavlja provedbu aktivnosti u okviru projekta RAST, finansiran od strane USAID-a (Američka agencija za međunarodni razvoj), kojim se podržavaju jedinice lokalne samouprave da unaprjeđenjem svog djelovanja i jačanjem odgovornosti poboljšaju ekonomski razvoj i kvalitet života građana. Ovim projektom je predviđeno, prije svega, registar poslovnih zona u Federaciji BiH s ciljem poboljšanja promocije investicijskih potencijala jedinica lokalne samouprave u Federaciji BiH i stvaranja pretpostavki za povećanje postojećih investicija, kao i privlačenje novih, kako bi se generisala radna mjesta kroz otvaranje novih firmi sa ciljem pokretanja proizvodnje malih i srednjih preduzeća kroz povezivanja u nivou klastera sa drugim lokalnim zajednicama. Organizacija i upravljanje poslovnim zonama je povjerena lokalnoj samoupravi ili međunarodnim nevladinim organizacijama uz učešće regionalnih vlada, sa oblikom privatnog statusa ili partnerskog. Poduzetničku infrastrukturu čine poduzetničke zone koje su najzastupljeniji i najznačajniji oblik poduzetničke infrastrukture u Federaciji

BiH i poduzetničke potporne institucije. Ključne koristi imaju lokalne vlasti kroz punjenje općinskog/gradskog budžeta i brži ekonomski razvoj, privlačenja investitora, te sprječavanje devastacije urbanog prostora, a preduzetnici ovim dobivaju infrastrukturno uređen prostor po povoljnim cijenama, mogućnost bržeg rasta i razvoja, brže i efikasnije planiraju budžeta kroz razvojne agencije, poduzetničke centre, poduzetnički akcelerator, poslovne parkove, naučno-tehnološke parkove, centre kompetencija i klastere.

Ključne riječi: edukacija i obuka, poslovne zone, upravljanje i organizacija, lokalna zajednica, klasteri

SUMMARY

Protocol on cooperation within the RAST (Restoring Accountability and Supporting Transformation) project The Federal Ministry of Development, Entrepreneurship and Crafts was signed with the representative of Catholic Relief Services for BiH (CRS BiH) Marc D 'Silva on February 1, 2017, which represents the implementation of activities within the RAST project, funded by USAID (United States Agency for International Development), which supports local governments to improve their economic development and quality of life by improving their operations and strengthening accountability. This project envisages, first

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

of all, a register of business zones in the Federation of BiH with the aim of improving the promotion of investment potentials of local self-government units in the Federation of BiH and creating preconditions for increasing existing investments and attracting new ones. with the aim of starting the production of small and medium enterprises through connections at the cluster level with other local communities. The organization and management of business zones is entrusted to local self-government or international non-governmental organizations with the participation of regional governments, in the form of private status or partnership. Entrepreneurial infrastructure consists of entrepreneurial zones which are the most represented and most important form of entrepreneurial infrastructure in the Federation of BiH and entrepreneurial support institutions. The key benefits are local authorities through filling the municipal / city budget and faster economic development, attracting investors, and preventing the devastation of urban space, and entrepreneurs get infrastructure at affordable prices, the possibility of faster growth and development, faster and more efficient budget planning through development agencies, entrepreneurial centers, entrepreneurial accelerator, business parks, science and technology parks, competence centers and clusters.

Keywords: education and training, business zones, management and organization, local community, clusters

UVOD

Organizacija i upravljanje poslovnim zonama je povjerena lokalnoj samoupravi ili međunarodnim nevladinim organizacijama uz učešće regionalnih vlada, sa oblikom privatnog statusa ili partnerskog. Poduzetničku infrastrukturu čine poduzetničke zone koje su najzastupljeniji i najznačajniji oblik poduzetničke infrastrukture u Federaciji

BiH i poduzetničke potporne institucije. Ključne koristi imaju lokalne vlasti kroz punjenje općinskog/gradskog budžeta i brži ekonomski razvoj, privlačenja investitora, te sprječavanje devastacije urbanog prostora, a preduzetnici ovim dobijaju infrastrukturno uređen prostor po povoljnim cijenama, mogućnost bržeg rasta i razvoja, , brže i efikasnije planiraju budžeta kroz razvojne agencije, poduzetničke centre, poduzetnički akcelerator, poslovne parkove, naučno-tehnološke parkove, centre kompetencija i klastere. U navedenom kontekstu aktivnosti su usmjerene na stvaranje podsticajnog poslovnog okvira u Regiji, aktualiziraju pitanje građenja konkurentne fizičke infrastrukture, u okviru koje posebno mjesto zauzimaju industrijske/poslovne zone. Taj konkretni cilj se vezuje za podršku razvoju malih i srednjih preduzeća i razvijanju inovativnih kapaciteta na regiji .

Ovaj rad ima za cilj da otvori perspektive i inicira lokalne strukture vlasti i menadžere kompanija da preuzmu aktivniju ulogu podrške lokalnom i regionalnom ekonomskom razvoju. On treba da odgovori na pitanje postojećeg stanja, potencijala i efekata revitalizacije postojećih infrastrukturnih kapaciteta, polazeći od strateških opredjeljenja privrednog razvoja regije, a sa jednim edukacijskim pristupom korištenja menadžerskih alata i nauke u cilju definisanja strateških ciljeva i strategije razvoja poslovnih zona u FBiH. Razvijanje svijesti o značaju i neophodnosti njihovog aktivnog učešća u procesu lokalnog-regionalnog ekonomskog razvoja kroz uspostavljanje industrijskih/poslovnih zona kao i jačanje svijesti o potrebi aktiviranja neiskorištenih razvojnih potencijala u funkciji stvaranja pretpostavki za integralan, integriran, uravnotežen, stabilan i samoodrživ ekonomski i društveni razvoj je moguće samo kroz jedan kvalitetan edukacijski pristup menadžmentu.

SAVREMENI PRISTUP

Kako bi mogli objasniti prije svega potrebu

za edukacijom kompletnog menadžmenta potrebno je približiti osnove uspješnog vođenja ovakvih projekata, a to je prije svega naučni pristup navedenim oblastima koje su baza za analizu:

1. Ocjena lokalnog ambijenta za razvoj poduzetništva kao i uloga općine u lokalnom ekonomskom razvoju sa svim raspoloživim faktorima konkurentnosti u općini;
2. Mjere podsticaja lokalnog ekonomskog razvoja i usluge koje općine pružaju za razvoj biznisa kao i njihovu promociju;
3. Saradnja općine sa obrazovnim institucijama i identifikacija organizacionih i institucionalnih kapaciteta općine za LER;
4. Ljudski resursi u odjelu za LER i njihov edukacijski program razvoja poslovnih zona kao i prepoznavanje liderske uloga u LER-u;
5. Saradnja sa drugim općinama kao i lokalne uprave sa poslovnim sektorom, a na osnovu jasno definisane strategije ;
6. Prijedlog modela saradnje javnog i privatnog sektora u realizaciji koncepta LER i razvoja industrijskih/poslovnih zona;
7. Mehanizmi podrške za razvoj poduzetništva/biznisa i ocjena odnosa kantona prema ekonomskom razvoju u Regiji.

Zašto lokalni ekonomski razvoj ima značajnu ulogu pri kreiranju uslova za razvoj poslovnih zona?

Prije svega, lokalni ekonomski razvoj se nameće kao paradigma budućeg pravca razvoja lokalnih zajednica, koje su u stanju da svojim unutrašnjim kapacitetima, prije svega ljudskim, a onda materijalnim,

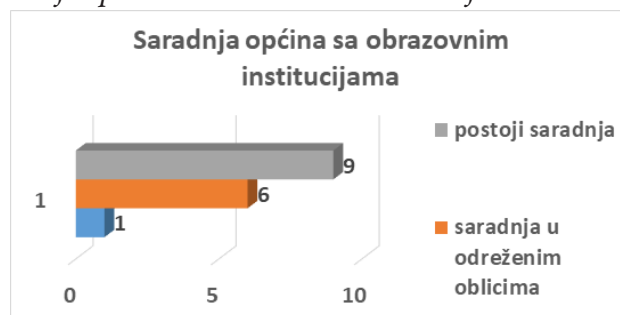
intelektualnim i svakim drugim privuku kvalitetne poslovne subjekte koji će investirati i na taj način omogućiti zapošljavanje ljudi i materijalnih sredstava. Naravno, uz poduzetničku ulogu lokalnih vlasti odnosno lokalne administracije u rješavanju osnovnih pitanja razvoja, pa s tim u vezi i razvoja poduzetničke infrastrukture industrijskih/poslovnih zona, stvara se i ugodan ambijent življenja za sve njegove građane.

Cilj ovog rada je da objasni da li i koliko općine, kao lokalni akteri, shvataju važnost procesa ekonomskog razvoja na lokalnom nivou i koliko one aktivno učestvuju u tim procesima kao i posjedovanje osnovnih znanja i vještina ljudi koji trebaju da budu glavni nosioci ovih projekata.

SARADNJA SA OBRAZOVNIM INSTITUCIJAMA

Određen broj općina ima uspostavljenu saradnju sa obrazovnim institucijama (9 općina), kod šest općina ta se saradnja odvija u određenim odnosno ograničenim oblicima, a samo kod jedne općine ne postoji bilo kakva saradnja sa obrazovnim institucijama. Neophodno je naglasiti da lokalni ekonomski razvoj itekako zahtijeva aktivnu ulogu lokalne administracije pri kreiranju obrazovnih programa koji će pospješiti realizaciju dugoročne strategije razvoja i da postoji ne definisana saradnja općina sa obrazovnim institucijama, indikativno je da je više od deset općina kazalo da nema uticaja na kreiranje obrazovnih programa. (Lončar, J., 2008)

Grafikon 1. Prikaz saradnje općina sa obrazovnim institucijama



Izvor: Autori rada, 2020.godina.

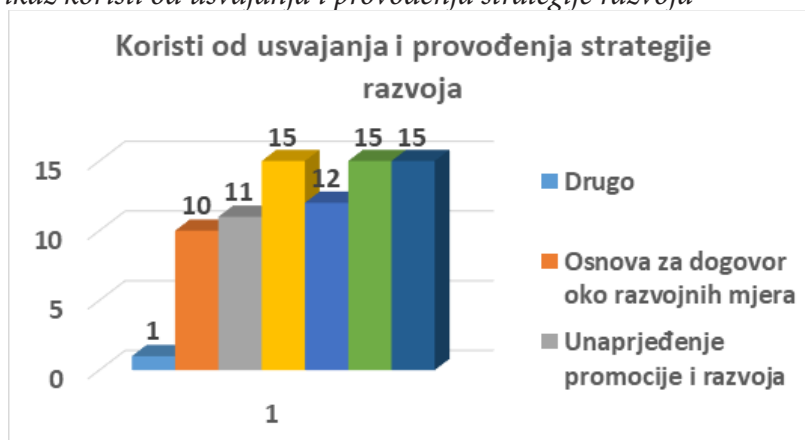
MATERIJALNI RESURSI

Razvijenost osnovne baze za lokalni ekonomski razvoj uslovljena je prije svega opremljenošću materijalno-tehničkim resursima, u ovisnosti od razvijenosti pojedine općine. Sve općine posjeduju prostorne kapacitete prosječne veličine 50m², računarsku opremu (u prosjeku 3 računara), software, računarsku mrežu, web prostor, automobil. Istraživanje je pokazalo da je iskorištenost/korisnost od upotrebe informatičke tehnologije oko 35%, a da tek 25% općina ima u funkciji računarsku mrežu (LAN)

STRATEGIJA

Priprema strategije ekonomskog razvoja na lokalnom nivou treba da definiše sve konkurentske prednosti lokalnog područja i da obezbijedi ključne smjernice za dugoročni razvoj. (Bahtić, S.,2015)

Grafikon 2. Prikaz koristi od usvajanja i provođenja strategije razvoja



Izvor: Autori rada, 2020.godina.

PROMOCIJE

Dominantan oblik promotivnih aktivnosti koje općine koriste za privlačenje biznisa su direktni poslovni sastanci, najčešće u formi individualnih kontakata načelnika i/ili njegovih saradnika sa potencijalnim investitorima, a zatim slijede prezentacije i javni nastupi, upotreba različitih oblika promotivnih materijala i slično. Zbog svega navedenog jasno je da su za ovaj dio od izuzetno odgovorni kompetentni i

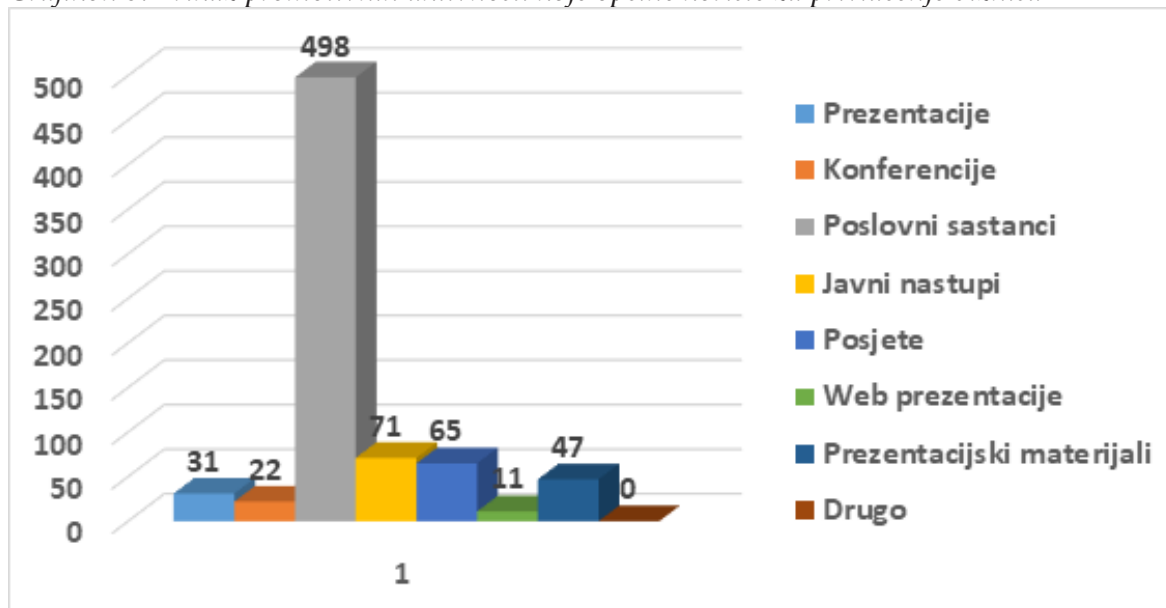
Donošenje i implementacija strategije treba biti dinamičan proces, koji uključuje u sve njene faze pripreme i realizacije sve ključne aktere na lokalnom području. Strategija mora imati svoj kontinuitet i zadani pravac djelovanja. Vođenje strateškog procesa treba gledati i sa aspekta liderstva, odnosno za njeno izvršenje mora postojati liderska uloga, najčešće lokalne vlasti u njenoj implementaciji, prije svega adekvatno znanje i vještine ljudskih resursa. Implementacija strategije treba da ima sistemski pristup, što znači da svi pojedinačni elementi uključeni u strategiju trebaju činiti jedinstvenu cjelinu, uz adekvatan sistem za realizaciju. Dakle, nije dovoljna samo strategija kao dokument, potrebno je uspostaviti i mehanizme njene implementacije koji će uključiti sve relevantne aktere koji svojim sposobnostima, kompetencijama i resursima mogu doprinijeti cjelovitoj realizaciji strateških orijentacija.

edukativno osposobljeni ljudski resursi.

LER

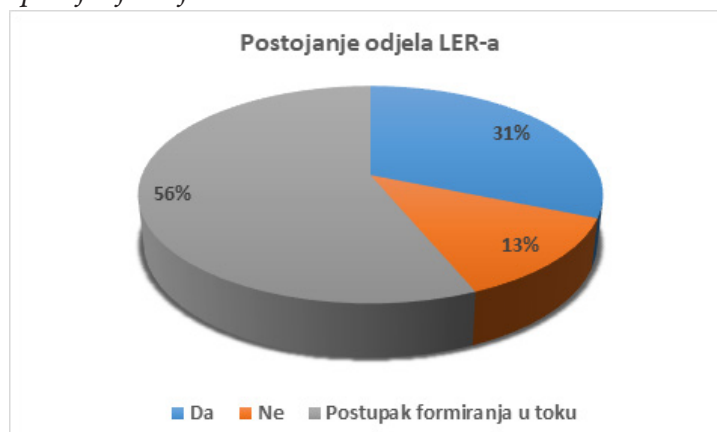
Sadašnje stanje pokazuje da mali broj općina (31%) ima već formiran odjel za lokalni ekonomski razvoj, dok veći dio općina, njih (56%) još uvijek nije formiralo pomenuti odjel. Kod općina koje imaju formirane odjele za LER proces ekonomskog razvoja kao i privlačenje stranih investitora se desio i kreće se u pozitivnom smjeru. Ono što je

Grafikon 3. Prikaz promotivnih aktivnosti koje općine koriste za privlačenje biznisa



Izvor: Autori rada, 2020.godina.

Grafikon 4. Prikaz posojanja odjela LER-a



Izvor: Autori rada, 2020.godina.

zabrinjavajuće je veliki postotak općina bez LER-a što bi značilo jednu hitnu i dugoročnu edukaciju u tim općinama menadžmenta ljudskih resursa kroz pomoć i realizaciju Kantonalnih vlada.

LJUDSKI RESURSI LER-A

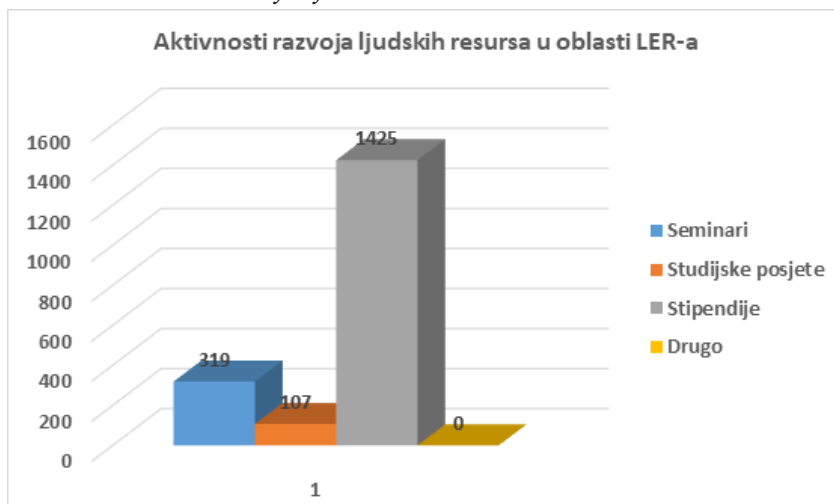
U strukturi ljudskih resursa, na pružanju usluga poduzetništvu i malim i srednjim preduzećima dominiraju osobe sa visokom stručnom spremom, jer se uglavnom radi o državnim službenicima koji po Zakonu o državnoj službi moraju imati visoko-školsko obrazovanje odnosno akademsko zvanje. Prosječno radno iskustvo angažovanih

ljudskih resursa na poslovima lokalnog ekonomskog razvoja je 20 godina i više. (Michael P. Todaro, Stephen C. Smith, 2006) Tek manji broj općina (pet općina) izdvaja iz budžetskih sredstava za razvoj ljudskih resursa u oblasti lokalnog ekonomskog razvoja, pri čemu su prosječna sredstva izdvojena za ove namjene oko 20.000 KM godišnje što je ne dovoljno za brži rast i razvoj ekonomije i biznisa. U okviru aktivnosti razvoja ljudskih resursa u oblasti lokalnog ekonomskog razvoja, kod većine općina se najviše sredstava izdvaja za stipendiranje učenika i studenata što je indikativno, jer je u isto vrijeme većina općina izrazila da nemaju gotovo nikakav uticaj na obrazovni

program, a zatim slijede seminari i studijske posjete. U kontekstu postojanja plana za razvoj ljudskih resursa u oblasti lokalnog ekonomskog razvoja, tek jedna općina ima plan razvoja koji je usklađen sa strategijom

razvoja ljudskih resursa i strategijom razvoja općine, a što je jednostavno nezamislivo u smislu znanja i vještina potrebnih za razvoj lokalnih zajednica.

Grafikon 5. Prikaz aktivnosti razvoja ljudskih resursa u oblasti LER-a

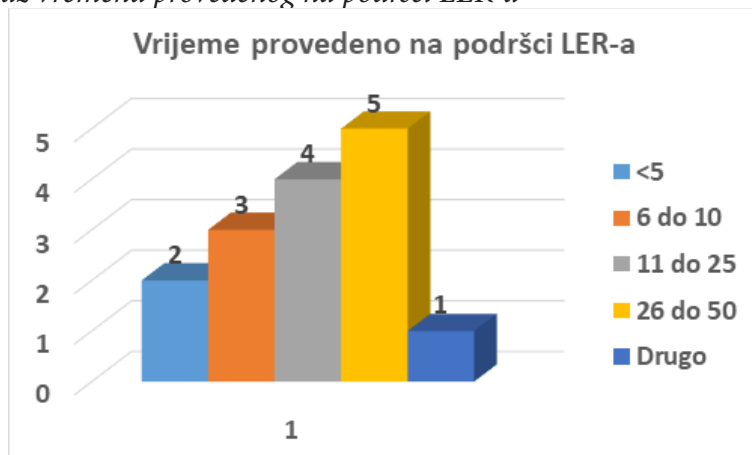


Izvor: Autori rada, 2020.godina.

Većina općina (37,5%) je iskazala da načelnik i njegovi saradnici provode od 26 do 50% vremena na poslovima podrške LER-u i da nisu dovoljno informisani o stvarnom

stanju na terenu a da bi mogli učestvovati u bilo kakvom kreiranju i izradi potrebne su osnovne informacije i naravno kvalitetna međusobna saradnja.

Grafikon 6. Prikaz vremena provedenog na podršci LER-a



Izvor: Autori rada, 2020.godina.

ZAKLJUČAK

Priprema strategije ekonomskog razvoja na lokalnom nivou treba da definiše sve konkurentske prednosti lokalnog područja i da obezbijedi ključne smjernice za dugoročni razvoj. Donošenje i implementacija strategije treba biti dinamičan proces, koji uključuje u sve njene faze pripreme i realizacije sve

ključne aktere na lokalnom području. Strategija mora imati svoj kontinuitet i zadani pravac djelovanja. Vođenje strateškog procesa treba gledati i sa aspekta liderstva, odnosno za njeno izvršenje mora postojati liderska uloga, najčešće lokalne vlasti u njenoj implementaciji. Implementacija strategije treba da ima sistemski pristup, što znači da svi pojedinačni elementi uključeni

u strategiju trebaju činiti jedinstvenu cjelinu, uz adekvatan sistem za realizaciju. Dakle, nije dovoljna samo strategija kao dokument, potrebno je uspostaviti i mehanizme njene implementacije koji će uključiti sve relevantne aktere koji svojim sposobnostima, kompetencijama i resursima mogu doprinijeti cjelovitoj realizaciji strateških orijentacija.

Zbog svega gore navedenog jasno je da su nam prvenstveno potrebni kvalitetni ljudski resursi iz oblasti ekonomije kao i izrada edukacijskih programa za administraciju i sve nivoje menadžmenta u lokalnim upravama kako bi što prije se uključili u projektne tokove i izradili kvalitetne razvojne projekte svih općina.

Moramo samo još dodati da sve ovo mora biti i sastavni dio pomoći i podrške svih Kantonalnih vlada kako bi mogli svi zajedno odgovoriti tržišnim izazovima u budućnosti.

LITERATURA

- [1] Lončar, J., (2008) Industrijske, slobodne i poslovne zone-pojam, značenje i faktori lokacije, Geoadria
- [2] Michael P. Todaro, Stephen C. Smith (2006) Ekonomski razvoj, Sarajevo : "Šahinpašić"
- [3] Hadžić F., Domazet A., Alić E., Spahić E., Softić S., Vejo S., Bekto S., (2007) Studija opravdanosti uspostavljanja industrijskih /poslovnih zona u općinama regije centralna BiH , Regionalna razvojna agencija za regiju Centarlna BiH-REZ d.o.o. Zenica
- [4] Bahtić, S. (2015) Ekonomski razvoj, Univerzitetski udžbenik, Travnik.
- [5] Industrijske zone Sarajevske makroregije, Ekonomski institut Sarajevo i SERDA Sarajevo, Sarajevo, 2005. 21 Ohmae, K., 1995., str.
- [6] Begić Jozo, Preduzetnička infrastruktura u funkciji razvoja malih i srednjih preduzeća u bosni i hercegovini, Univerzitet u Zenici, Zenica, 2014.
- [7] Domazet, A. (2009): Ideologije naspram razvoja – slučaj BiH, rad podnesen na Međunarodnoj konferenciji Strateško planiranje naspram ideologija, Ekonomski institut Sarajevo i Švajcarska naučna fondacija, Sarajevo 9.2.2009. godine
- [8] Draganić Aleksandar, Radulović Brankica, Stojanović Igor, Srkalović Elmir i Šero Fadil, strategija razvoja lokalne samouprave u bosni i hercegovini, Banja Luka, 2006.
- [9] Galić, M., Šehić, E. (2013): Competitiveness units of local government, Proceedings International Scientific Conference „Local Economic and Infrastructure development of SEE in The Context of EU Accession, Anu BiH Sarajevo, 2013
- [10] Shleifer, A., Vishny, R. W.: „A Survey of Corporate Governance“, The Journal of Finance, 1997., vol. 52, br. 2, str. 737.-783., baza podataka: Wiley Online Library
- [11] Schmidt, R. H.: „Corporate Governance in Germany: An Economic
- [12] Perspective“, Center for Financial Studies, Frankfurt, 2003., vol. 7, br. 36, str.
- [13] 5.-6., baza podataka: SSRN Electronic Journal)
- [14] Kundid, A.: „Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj“, Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik, 2012., br.2. str. 497.-528., baza podataka: Hrčak
- [15] Aleksić, A.: „Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća“, Zbornik Ekonomskog fakulteta, Zagreb, 2009., vol. 7, br. 2, str. 37.-47., baza podataka: Hrčak
- [16] Poduzetništvo za 21. stoljeće, Republika Slovenija, Ministarstvo za gospodarstvo, PCMG-Pospešavalni centar za malo gospodarstvo, Stability Pact for South-Eastern Europe, GEA collage, Ljubljana, 2001., str. 275.
- [17] Pace, G. (2000): Policies for location of industrial districts in Italy and Israel: a comparative pererspective, Consiglio Nazionale delle ricerche, Napoli, Working Paper 10, p.1.(www.irem.na.cnr.it

OTPOR KA PROMJENAMA U ORGANIZACIJAMA U BIH PRIJE I NAKON PANDEMIJE

RESISTANCE TO CHANGE IN ORGANIZATIONS IN BIH BEFORE AND AFTER THE PANDEMIC

Nerman Ljevo*

Haris Dacić*

SAŽETAK

Ono što je sigurno, jeste to da je promjena jedina konstanta. Prije nego što je nastala najpoznatija svjetska pandemija, strah uposlenika od promjena u Bosni i Hercegovini je postojao, te su o tome napisane brojne istraživačke studije. Da bi razumjeli suštinu promjena, neophodno je razumjeti i suštinu otpora prema istima. Promjena i otpor prema promjenama dva su neodvojiva pola, koja žive u simbiotskoj zajednici. Nažalost, u kompanijama u Bosni i Hercegovini, ali i širom svijeta, otpor prema promjenama dovodi do pada tržišnog udjela, pada profita, ili pak propadanja organizacija. Stoga je značajno ispitati koliki stepen otpora prema organizacijama uposlenici kompanija imaju prije i nakon pandemije korona virusa, kako bi se izmjerilo potencijalno odstupanje, te se dale preporuke za buduće djelovanje unutar organizacija. Podaci prije pandemije su prikupljeni 2017. godine, u istraživanju koje je javno publikovano, dok će podaci o otporu promjenama nakon pandemije se prikupiti novim istraživanjem, nad istom ciljnom skupinom. U konačnici, mjerenja otpora prije i poslije pandemije, mogu biti značajan input menadžerima u primjeni motivacijskih tehnike, primjeni metoda kontrole u organizacijama, te načinu uvođenja novih projekata u organizacije.

Ključne riječi: menadžment, promjene, pandemija, otpor, Covid - 19.

ABSTRACT

What is certain is that change is the only constant. Before the world's most famous pandemic broke out, employees' fear of change in Bosnia and Herzegovina existed, and numerous research studies have been written about it. In order to understand the essence of change, it is necessary to understand the essence of resistance to it. Change and resistance to change are two inseparable poles, living in a symbiotic community. Unfortunately, in companies in Bosnia and Herzegovina, but also around the world, resistance to change leads to a decline in market share, falling profits, or the collapse of organizations. It is therefore important to examine the degree of resistance to organizations employees of companies have before and after the coronavirus pandemic, in order to measure potential deviation, and to make recommendations for future action within organizations. Data before the pandemic were collected in 2017, in a survey published publicly, while data on resistance to change after the pandemic will be collected by a new survey, over the same target group. Ultimately, resistance measurements before and after a pandemic can be a significant input to managers in applying motivational techniques, applying control methods in organizations, and how to introduce new projects into organizations.

Keywords: management, change, pandemic, resistance, Covid - 19.

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

UVOD

Nijedna promjena nije lagana, a posebno, promjene nisu lagane u modernom, turbulentnom vremenu, vremenu globalizacije. Ukoliko se u prethodno navedeno uključi faktor najveće pandemije koju je svijet ikada vidio, onda se definitivno može reći da danas promjene zauzimaju primarni faktor u poslovanju kompanija. Stoga je veoma važno znati upravljati tim promjenama. Promjene koje su generisane od strane okruženja, ili pak iz same organizacije mogu u velikoj mjeri da doprinesu poboljšanju poslovanja kompanije, ili pak, da doprinesu gubitku tržišnog udjela, gubitku kapitala, padu profita i prihoda. Na to koji će se scenarij pojaviti u kompaniji najviše utječe način na koji kompanija upravlja promjenama. Činjenica je da se promjenama unutar organizacije moraju baviti svi uposlenici, kako menadžeri svih razina, tako i operativni radnici, kako blue collar, tako i white collar radnici, jer promjene imaju utjecaj na sve njih. Kada bi se svi uposlenici bavili promjenama na produktivan način, tako da ih uspješno savladaju, i da u tom procesu daju doprinos kompaniji u kojoj rade i svojim kolegama, onda bi i sam utjecaj tih promjena bio manji. Sa druge strane, kada bi promjenama bilo jednostavno upravljati, onda promjena ne bi ni bilo. Jedan od glavnih razloga teškog upravljanja promjenama jeste upravo strah od tih, istih promjena, a taj strah dovodi do problema. Kompanije iz Bosne i Hercegovine u prethodnim godinama su često imale velikih problema upravo zbog upravljanja promjenama. Kroz rad će se posebno govoriti o promjenama koje su se događale prije i nakon pandemije korona virusa (na istom uzorku), te o otporu prema tim promjenama u ova dva razdoblja.

ORGANIZACIJSKE PROMJENE: POTICAJI I OTPORI

Da bi se organizacijska promjena dogodila, potrebno je da je nešto potakne, odnosno da je nešto generiše. Jedan od najvećih

izazova za svaku kompaniju jeste uspješno upravljanje organizacijskim promjenama. "Shvaćanje upravljanja promjenama pomiče se od tradicionalne ideje o skupini funkcija koje se odnose na zadatke dizajniranja i implementacije procesa organizacijskih promjena. U prvi plan postavlja se zahtjev za izgradnjom takve organizacije koja će biti u stanju pratiti i prilagođavati se izrazito brojnim promjenama u poslovnim okruženju." (Aleksić A., 2014:18) Ali šta su to organizacijske promjene? Kako ih se može definisati? "Organizacijske promjene obično potječu od odstupanja, uočenih iz dinamike okoliša, koja ima oblik niza aktivnosti koje podržavaju proces poboljšanja sposobnosti pojedinaca i grupa koje rade u organizacijama. Organizacijske promjene posljedica su promjena u poslovnim aktivnostima, kao i ishoda menadžerske percepcije, izbora i djelovanja." (Oddor H., 2018:59). „Riječ „promjena” mogla bi se okarakterizirati kao višedimenzionalna sa višestrukim značenjem, jer je sinonim s pojmovima kao što su transformacija, razvoj, metamorfoza, transmutacija, evolucija, regeneracija, inovacije, revolucija i tranzicija.“ (Aravopoul E., 2018:19)

Proces upravljanja promjenama jednak je procesu upravljanja ljudima (Šehić Dž, Penava S., 2003: 577), pa se stoga zaključuje da samo menadžeri mogu adekvatno da procjene (a ne podcjene) promjene, da im pristupe, da ih provode i da ih drže pod kontrolom. Prema ovoj teoriji, iako promjene dolaze iz okruženja i iz same organizacije, u oba slučaja su ljudi ti koji ih iniciraju, i koji su glavni pokretači istih. Da ovakav stav nije potpuno opravdan govori činjenica da priroda može također donijeti promjene koje se mogu odraziti na poslovanje kompanija, a najbolji primjer za to je pandemija korona virusa, za koji je prethodno utvrđeno da je prirodni virus. Ipak, značajno je napomenuti i to da se promjene nikada ne završavaju, one kontinuirano traju i remete homeostazu sistema u kojem živimo (Rupčić N., 2014:5). Ključno pitanje je šta je to šta pokreće organizacijske promjene. Već je ranije rečeno

da je moguće sve organizacijske promjene podijeliti u dvije kategorije: one koje su nastale na bazi vanjskih i na bazi unutrašnjih podražaja. Neki od najznačajnijih vanjskih podražaja za nastanak novih organizacijskih promjena su:

- inovativnost – nove inovacije u kompanijama (Hage J., 1999:579)
- nove tehnologije;
- nove materijale;
- promjene u preferencijama i potrebama potrošača;
- aktivnosti i inovacije konkurenata;
- zakonske i državne regulative;
- promijenjene domaće i globalne ekonomske i trgovinske uvjete;
- promjene u lokalnoj, nacionalnoj i internacionalnoj politici;
- promjene u društvenim i kulturnim vrijednostima.” (Andrzej Huczynski, David Buchanan, 2006:27)

Interni poticaji promjena su prvenstveno:

- kreativnost uposlenika (Nadal J., 2006:4)
- menadžerske prakse (Stouten J., Rousseau D., Cremer 2016:1),
- organizacijska klima i kultura.

Pored stimulacija, koje dakle dolaze od ljudi, odnosno od unutarnjeg i vanjskog okruženja, organizacijske promjene nailaze i na određene otpore.

Otpor promjenama služi funkciji koja se sastoji u održavanju statusa quo ili održavanju postojeće ravnoteže u organizaciji. Kada ne bi postojao otpor prema promjenama, organizacije bi nesumnjivo bile posve nestabilne, nedostajao bi im i fokus i integritet (Freddy C., Mbohw C., 2013:212). Otpor prema organizacijskim promjenama je veoma česta pojava, i on se javlja iz više razloga. Prema Cornescu V. Adam R. (2016:2), neki od osnovnih razloga za nastanak otpora prema organizacijskim promjenama su:

- Nedostatak individualnog interesa, ljudi žele da u svakoj novoj promjeni vide svoj vlastiti interes, na osnovu čega donose odluku da se odreknu nečeg vrijednog;

- Nerazumijevanje promjene i njenih implikacija;
- Uvjerjenje da promjena nema smisla za organizacija;
- Niska tolerancija na promjene.

Prema Recardo (2006:15), načini prevladavanja otpora prema organizacijskim promjenama su sljedeći:

- edukacija menadžera i uposlenika;
- participacija uposlenika u donošenju odluka u procesu provođenja promjene;
- nagrađivanje onih koji žele da učestvuju u promjeni i kažnjavanje onih koji ne žele;
- pregovaranje sa uposlenicima;
- korištenje liderstva;
- pružanje podrške od strane top menadžmenta;
- identificiranje i neutraliziranje onih koji pružaju najveći otpor prema promjenama;
- kreiranje učeće organizacije;
- kreiranje „inovativne“ kulture u organizaciji.

NASTANAK „NOVOG NORMALNOG“ I UTJECAJ NA POSLOVANJE KOMPANIJA

Jedna od najvećih promjena koje se dogodila, kako ljudima, tako i preduzećima, jeste pojava novog virusa – korona virusa. Ovaj virus je izmijenio način razmišljanja, življenja, ali i poslovanja, te je doveo do ogromnih promjena, kakve ljudska civilizacija još uvijek nije zabilježila. „Epidemija COVID-19 proširila se početkom decembra iz Wuhana, sedmog grada po broju stanovnika u Kini, prvo po cijeloj Kini, a zatim u sve veći broj zemalja svijeta. Prvi potvrđeni slučaj COVID-19 izvan Kine dijagnosticiran je 13. januara 2020. u Bangkoku (Tajland). Već 2. marta 2020. godine 67 teritorija izvan kontinentalne Kine prijavilo je 8565 potvrđenih slučajeva COVID-19 sa 132 smrtna slučaja, kao i značajnim prijenosom iz zajednice koji se dogodio u nekoliko zemljama širom svijeta, uključujući Iran i

Italiju. Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) proglasila je globalnu pandemiju 11. marta 2020. Broj potvrđenih slučajeva neprestano se povećava u svijetu i nakon azijskih i evropskih regija, trenutno se primjećuje nagli porast slučajeva i u svim drugim državama.“ (Gennaro F., Pizzol D., Marotta C., Antunes M., Racalbutto V., Veronese N., Smith L., 2020:2) Koronavirus pripada porodici virusa koji mogu da uzrokuju razne simptome poput upale pluća, vrućice,

otežanog disanja i infekcije pluća. (Adhikari P., Meng S., Wu Y., Mao Y., Ye R., Wang Q., Sun C., Sylvia S., Rozelle S., Raat H., Zhou H., 2020:2). Prvi zabilježeni slučaj koronavirusa u Bosni i Hercegovini dogodio se 20.03.2020. godine. (Maksimović D., 2020.). Ovaj, novi virus, koji je poharao cijeli svijet, za sobom ostavlja brojne ekonomske posljedice, kako za globalnu ekonomiju, tako i za lokalna tržišta. Prema Boshkoska M. i Jankulovski N. (2020:15), koronavirus je za ekonomiju poput „crnog labuda“, krajnje nepredvidiv događaj koji je iznad onoga što se obično očekuje, te ima potencijalno ozbiljne posljedice na finansijskim tržištima i svjetskoj ekonomiji. Poremećaji nastali zbog koronavirusa vidljivi su i na strani ponude i na strani potražnje. „Na strani ponude, posljedice koronavirusa se ogledaju u smanjenju produktivnosti rada i opskrbe. Ograničenja poput nametnute mobilnosti, socijalnog distanciranja i zatvaranja preduzeća poremetili su opskrbu robom i uslugama. Na strani potražnje gubitak dohotka i otpuštanja rezultat su karantene, morbiditeta i nezaposlenosti, te smanjenje ulaganja preduzeća i smanjenja potrošnja domaćinstava zbog pogoršanih ekonomskih izgleda. Štoviše, oštre mjere uvedene za suzbijanje širenja virusa, kao što su zabrana putovanja, karantena, zaključavanje, ograničenja kretanja, socijalno distanciranje i zatvaranje javnih događaja i javnih mjesta na drugi su način utjecala na ekonomski razvoj i održivost okoliša. (Vitenu-Sackey P., Barfi R., 2021:33).

Baš kao što je na svjetskom nivou došlo do velikih promjena u kontekstu ekonomskog

rasta i razvoja, rada kompanija, menadžerskih praksi i djelovanja, isto se odrazilo i na tržišta svake pojedinačne države. Izuzetak nije ni BiH, gdje su se posljedice korona virusa osjetile u velikoj mjeri. Od izbijanja epidemije Covid – 19 u BiH, na Zavodu za nezaposlena lica prijavljeno je 65.100 ljudi, od toga 43.200 osoba u FBiH i 21.900 osoba u Republici Srpskoj. Rpbna razmjena sa inostranstvom je umanjena za 16%, a ukupan BDP je pao za 4,5%. Također, od izbijanja epidemije koronavirusa u BiH prihodi od poreza su umanjeni za 9,6% (369 miliona KM). Sve ovo su, itekako posljedice najveće pandemije ikada, te stoga ne treba da iznenađuje podatak o strahu od promjena i otporu koji uposlenici pružaju prema istima. U nastavku rada će biti prikazani rezultati empirijskog istraživanja.

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Metodologija istraživanja

Cilj empirijskog istraživanja bio je uvidjeti na koji način se bosansko – hercegovačke kompanije nose sa promjenama, prije i tokom pandemije korona virusa. Predmet istraživanja je ponašanje zaposlenika malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini, čije kompanije svakodnevno odolijevaju svjetskim trendovima i sve većim pritiscima konkurencije na domaćem tržištu. Kroz anketno istraživanje provedeno 2017. godine prikupljeni su podaci koji se odnose na promjene, vrste promjena, ali i otpor koji se odnosi na te promjene. Rezultati istraživanja su objavljeni u Zborniku radova Edasol, Ekonomska biblioteka, Banja Luka. Novo istraživanje provedeno je u periodu februar – mart 2021. godine na istom uzorku, kada su prikupljeni podaci o stavovima uposlenika o promjenama i otporu prema istima. Na ovakav način, u dva potpuno različita perioda, prikupljeni su podaci nad istim uzorkom, te je omogućeno kompariranje stavova prije i tokom pandemije koronavirusa.

Istraživanje je, i u prvom krugu (2017. godina), a i u drugom krugu (2021. godina)

provedeno nad 10 kompanija koje se nalaze u BiH, tačnije u gradu Sarajevu. Prije samog anketiranja zaposlenika, kroz dubinske intervjue utvrđeno je koje su to najčešće promjene koje se dešavaju u kompanijama, kako bi se mogao napraviti adekvatan anketni upitnik koji će dati relevantne podatke. Tek nakon analize problema, istraživanja promjena sa kojim se suočavaju kompanije iz BiH i iz cijelog svijeta, krenulo se u proces izgradnje anketnog upitnika, koji su potom popunili zaposlenici 10 kompanija na tržištu glavnog grada Bosne i Hercegovine, Sarajeva. Promjene koje su se našle u fokusu su sljedeće (Ljevo, N., 2017: 13):

- promjene koje se odnose na informacione sisteme.

Objašnjenje: Globalizacija i internet doveli su do stvaranja jako velike potrebe za informatizacijom svih sistema unutar kompanije. Zaposlenici su već godinama radili po jednom, standardnom načinu rada, no dolaskom modernih tehnologija došlo je stvaranja potrebe da se radi na drugačiji način. Ukoliko se govori o zaposlenicima iz ekonomskog sektora (finansije, računovodstvo, marketing), onda se govori o programima kao što su: Pantheon, SAP, PhotoShop i PhotoCorel.

- promjene koje se odnose na povećanje plate

Objašnjenje: Promjena „povećanje plate“ je

Tabela 1. Struktura ispitanika

Ukupan broj ispitanika	50			
Spol	Muški (60%)		Ženski (40%)	
Dob	Do 25 godina (11%)	26 – 45 (65%)	46 – 60 (17%)	Preko 60 (7%)
Dužina radnog staža	Do 10 godina (11%)	11 – 20 (72%)	21 – 30 (12%)	31 – 40 (5%)
Visina plate	Do 1000 KM (38%)	1001 – 1500 KM (34%)	1501 – 2000 KM (16%)	Preko 2000 KM (12%)

Izvor: Autori rada

svakako poželjna. Ono što se ovdje pokazalo kao sporno je nepostojanje Pravilnika o povećanju plata u privatnim preduzećima koja su predmet analize. U takvom slučaju, zaposlenici su zbunjeni i nesigurni kada će njihova plata da poratse, te šta će dovesti do toga. Također, zaposlenici nisu sigurni kada će i zbog čega njihova plata da bude manja.

- promjene koje se odnose na radnu klimu

Objašnjenje: Fluktuacija zaposlenika je svakako veliki problem u kompanijama koje npr. obučavaju svoj kadar, plaćaju im školovanje i sl. No gledano iz ugla zaposlenika, odlazak kolega iz kompanije, dobijanje otkaza ili svojevrijedno napuštanje, jer zapravo jedan veliki stres koji se reflektuje na njihove day to day operacije.

- promjene koje se odnose na ponašanje menadžera

Objašnjenje: Stil menadžera i način njegovog ponašanja zasigurno mnogo utječe na stav zaposlenika prema promjenama, i njihovo pružanje otpora prema istima.

U oba kruga istraživanja, anketirano je 50 ljudi (po pet zaposlenika svake od 10 kompanija koje se nalaze u uzorku). Anketni upitnik se sastojao od pitanja lične prirode i pitanja koja se odnose konkretno na menadžment organizacijskih promjena. U Tabeli 1. bit će prikazana struktura ispitanika.

Struktura ispitanika je vidljiva u Tabeli br. 1. Vidljivo je da dominira muški spol (60%), ispitanici od 26 do 45 godina (65%), ispitanici od 11 do 20 godina radnog staža (72%), te ispitanici sa platom do 1.000 KM (38%).

Varijable

U procesu istraživanja mjerile su se sljedeće stavke: opravdanost promjene (prema stavu ispitanika), poželjnost promjene i strah od svake promjene putem Likertove skale sa 5 nivoa (1 – 5; 1 je najlošija opcija, 5 je najbolja opcija). Također, za određene promjene mjerilo se zadovoljstvo na poslu zbog nastanka određene promjene. Sve navedeno izmjereno je i prije pandemije koronavirusa (2017. godina), te će u nastavku biti predstavljeni komparativno

rezultati istraživanja. Na taj način će se ustanoviti odnos prema promjenama od strane uposlenika prije i tokom pandemije koronavirusa. Pored toga, analizirali su se i poticaji promjena za kompanije, koji će biti prikazani u nastavku rada.

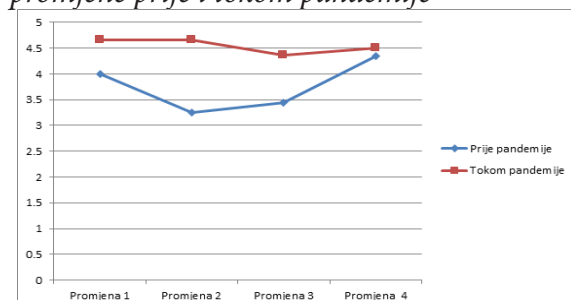
Analiza rezultata istraživanja

U narednoj tabeli (Tabela 2), ispitanici su trebali da na skali od 1 do 5 (Likertova skala, 1 je najlošiji odgovor, 5 je najbolji odgovor) kažu koji poticaji najviše utiču na određene promjene. Na bazi njihovih stavova izračunate su srednje vrijednosti za svaku promjenu (dato u Tabeli). Na bazi toga se mjeri reagibilnost navedenih promjena na vanjske poticaje. To je predstavljeno i na Grafikonu 1.

Tabela 2. Utjecaj vanjskih poticaja na promjene prije i tokom pandemije

	Prije pandemije				Tokom pandemije			
Promjene/poticaaji	Promjene koje se odnose na informacione sisteme	Promjene koje se odnose na povećanje plate	Promjene koje se odnose na organizacijsku klimu i kulturu	Promjene koje se odnose na ponašanje menadžera	Promjene koje se odnose na informacione sisteme	Promjene koje se odnose na povećanje plate	Promjene koje se odnose na organizacijsku klimu i kulturu	Promjene koje se odnose na ponašanje menadžera
Nova tehnologija	5,00	4,21	4,90	4,50	5,00	5,00	4,20	4,10
Novi materijali	4,21	2,35	4,20	4,15	4,90	4,20	4,50	4,50
Promjene u preferencijama i potrebama	3,20	3,32	3,66	5,00	4,80	4,90	4,30	4,50
Aktivnosti i inovacije konkurenata	4,32	3,96	3,62	4,15	4,15	4,90	4,50	4,80
Zakonske i državne regulative	2,63	3,15	2,15	4,20	5,00	4,50	4,50	5,00
Promijenjene domaće i globalne ekonomske i trgovinske uvjete	4,63	2,54	2,20	4,15	4,15	4,50	4,15	4,10
Srednja vrijednost svake promjene	3,99	3,25	3,45	4,35	4,66	4,66	4,36	4,50

Grafikon 1. Utjecaj vanjskih poticaja na promjene prije i tokom pandemije

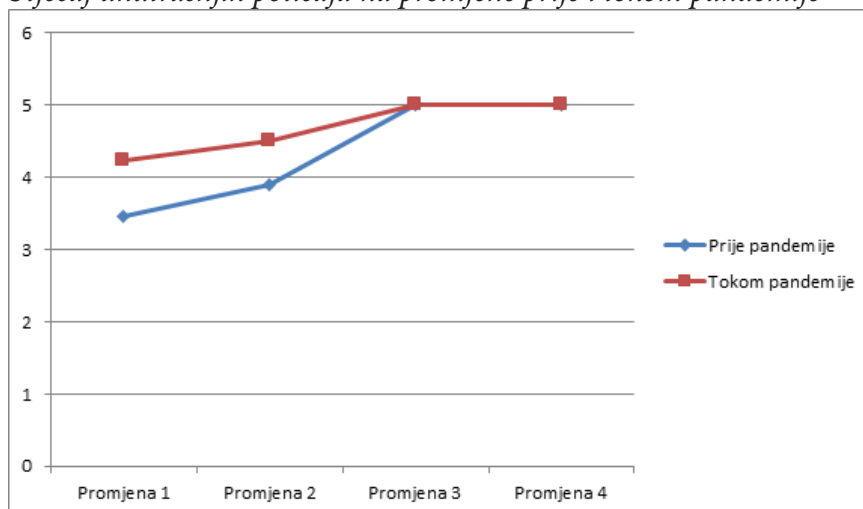


U narednoj tabeli (Tabela 3.) se može vidjeti utjecaj unutrašnjih poticaja na promjene, prije i tokom pandemije. Na bazi toga se može zaključiti na koju od promjena najviše utječu unutrašnji poticaji. Isto je prikazano i n Grafikonu 2.

Tabela 3. Utjecaj unutrašnjih poticaja na promjene prije i tokom pandemije

Promjene/poticaaji	Prije pandemije				Tokom pandemije			
	Promjene koje se odnose na informacione sisteme	Promjene koje se odnose na povećanje plate	Promjene koje se odnose na organizacijsku klimu i kulturu	Promjene koje se odnose na ponašanje menadžera	Promjene koje se odnose na informacione sisteme	Promjene koje se odnose na povećanje plate	Promjene koje se odnose na organizacijsku klimu i kulturu	Promjene koje se odnose na ponašanje menadžera
Kreativnost uposlenika	4,00	4,15	5,00	5,00	4,20	4,50	5,00	5,00
Menadžment	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Organizacijska klima i kultura	1,36	2,56	5,00	5,00	3,50	4,00	5,00	5,00
Srednja vrijednost svake promjene	3,45	3,90	5,00	5,00	4,23	4,50	5,00	5,00

Grafikon 2. Utjecaj unutrašnjih poticaja na promjene prije i tokom pandemije



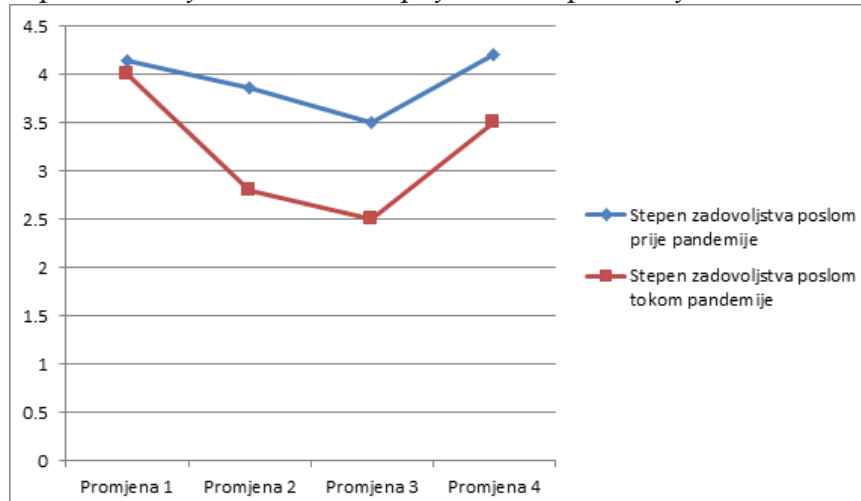
Zadovoljstvo na poslu prije i tokom pandemije treba da pokaže odnos uposlenika prema promjenama, te koliko isti zaista uživaju na poslu prije i tokom pandemije.

Tabela 4. donosi odgovor na to pitanje, a grafički prikaz se može vidjeti na Grafikonu 3.

Tabela 4. Stepen zadovoljstva menadžera prije i tokom pandemije

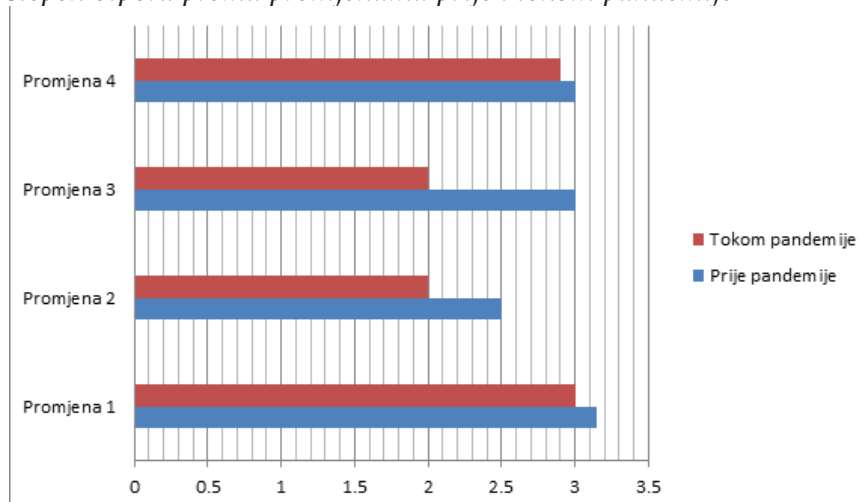
Promjene/Stepen zadovoljstva	Stepen zadovoljstva na poslu prije pandemije	Stepen zadovoljstva na poslu tokom pandemije
Promjene koje se odnose na informacione sisteme	4,15	4,00
Promjene koje se odnose na povećanje plate	3,86	2,80
Promjene koje se odnose na organizacijsku klimu i kulturu	3,50	2,50
Promjene koje se odnose na ponašanje menadžera	4,21	3,50

Grafikon 3. Stepen zadovoljstva menadžera prije i tokom pandemije



Naredni grafikon prikazuje stepen otpora promjene) kod 50 anketiranih uposlenika. prema promjenama (četiri analizirane

Grafikon 4. Stepen otpora prema promjenama prije i tokom pandemije



DISKUSIJA

Kao što je već prethodno rečeno, u istraživačkom procesu je sudjelovalo 50 ljudi, koji su zaposlenici 10 kompanija iz Sarajeva, Bosna i Hercegovina. Iz svake kompanije je bilo 5 zaposlenika. Njihova struktura prema spolu, dobi, godinama radnog staža i visini mjesečnih primanja je data u Tabeli 1, gdje je i objašnjena. Istraživanjem se pokušalo utvrditi koliki utjecaj na promjene, njihovo provođenje i otpor prema istima ima period prije pandemije i period pandemije koronavirusa. Podaci prije pandemije koronavirusa prikupljeni su 2017. godine, u okviru istraživanja menadžmenta promjena. Novi podaci, na istom uzorku, prikupljeni

su 2021. godine, gdje su istraživani vanjski i unutrašnji poticaji koji imaju utjecaj na provođenje promjena, kao i stepen zadovoljstva poslom prije i tokom pandemije koronavirusa. U fokus su stavljene četiri osnovne promjene: promjene koje se odnose na informacione sisteme, promjene koje se odnose na povećanje plate, promjene koje se odnose na radnu klimu, promjene koje se odnose na ponašanje menadžera. Istraživanjem je utvrđeno da na promjene koje se odnose na informacione sisteme prije pandemije koronavirusa najviše je utjecala pojava novih tehnologija (5,00), te promjene u globalnoj ekonomiji (4,63), a najmanje postojeća zakonska regulativa (2,36), Tokom pandemije zabilježeni su nešto drugačiji

rezultati, pa je tako na promjene koje se javljaju iz oblasti informacionih sistema najviše uticao u posljednjem periodu zakon (5,00), novi materijali (4,90), a najmanji utjecaj imaju inovacije (4,15) i globalna ekonomija (4,15). Kada je u pitanju promjena broj 2, koja se odnosi na rast plate, na istu najveći utjecaj prije pandemije imale su inovacije (3,96), a najmanji novi materijali u kompanijama (2,35). Tokom pandemije, najveći utjecaj na rast plate imala je nova tehnologije (5,00), promjene potrošačkih preferencija i inovacije (4,90), a najmanje korištenje novih materijala (4,20). Promjena koja se odnosi na organizacijsku kulturu i klimu najčešće je bila potaknuta novim tehnologijama (4,90), a najrjeđe novim materijalima (4,20) prije pandemije. Tokom pandemije, najčešći poticaj ove promjene dolazio je od novih materijala, inovacija i zakona (4,50), a najrjeđe od promjena globalne ekonomije (4,15). Kada se govori o promjeni broj 4., koja se odnosi na ponašanje menadžera, ona je prije pandemije najčešće bila potaknuta promjenama potrošačkih preferencija (5,00) i novim tehnologijama u kompanijama (4,50), a u najmanjem broju slučajeva bila je potaknuta novima materijalima, inovacijama i globalnom ekonomijom (4,15). Tokom pandemije, na promjenu ponašanja menadžera najviše su uticali zakoni (5,00) i inovacije (4,80), a najmanje nove tehnologije (4,10) i globalne ekonomske promjene (4,10). Zaključuje se da je pandemija imala najveći utjecaj na promjene ponašanja menadžera (kada su vanjski utjecaji u pitanju), a najmanji utjecaj je imala na povećanje plate, s tim da su ispitanici bili osjetljiviji na povećanje/smanjenje plate u periodu pandemije (zbog rasta cijene osnovnih životnih namirnica). Od unutrašnjih poticaja prije pandemije, promjena informacionih sistema, kao i rast plate bili su potaknuti menadžerom u najvećem broju slučajeva (5,00), dok je na iste promjene najmanji utjecaj imala organizacijska kultura (1,36; 2,56 respektivno). U periodu pandemije je situacija bila ista. Posljednje dvije promjene

(promjene organizacijske kulture; promjene ponašanja menadžera) su podjednako bile potaknute sa svim internim poticajima (menadžerske prakse; ponašanje i kreativnost uposlenika; organizacijska kultura i klima) i prije i tokom pandemije. Zaključuje se da su promjene broj 3 i 4 jednako potaknute internim poticajima i prije i tokom pandemije, dok interni utjecaji imaju najveći doprinos realizaciji promjena broj 1 i 2. Tokom pandemije, zadovoljstvo uposlenika svojim poslom se najviše smanjilo zbog smanjenja plate, ali i zbog narušavanja organizacijske kulture i klime (što je posljedica Remote poslova). Sa druge strane, zadovoljstvo uposlenika najmanje je narušeno novim tehnologijama (koje su se manje mijenjale u periodu pandemije). Zanimljivo je da samo ponašanje menadžera je, također, manje utjecalo na smanjenje stepena zadovoljstva uposlenika svojim poslom, što sugerise da, iako je u nekim preduzećima došlo do smanjenja plate i narušavanja odnosa u organizaciji, menadžeri su ipak ispoljavali podržavajuće ponašanje prema svojim uposlenicima. Kada je u pitanju otpor prema promjenama, ispitanici su pokazali da im je najveći problem bio Remote job, odnosno rad od kuće, gdje su pokazali najveći otpor prema toj, pandemijskoj promjeni. S druge strane, najmanji otpor su pružili prema promjeni koja se odnosi na ponašanje menadžera, što suštinski i nije bila velika promjena, na bazi prethodnih rezultata.

ZAKLJUČAK

Promjene su, de facto, dio života svakog čovjeka, i života svake kompanije. Kroz prevladavanje istih, zapravo pobjeđuju se određeni izazovi koje donosi tržište, priroda, okruženje, ljudi itd. Jedna od najvećih promjena koja se desila u posljednjih godinu dana je pandemija koronavirusa, koja je promijenila način poslovanja, razmišljanja, života. Sve se ovo odrazilo, kako na globalnom nivou, tako i na nivou Bosne i Hercegovine, te je stoga uzrokovalo otpor prema nekim drugim, svakodnevnim

promjenama koje se mogu provoditi ili se provode u bh preduzećima. Istraživanjem je utvrđeno da ispitanici su više osjetljivi na promjene koje su izazvane vanjskim ili unutrašnjim podražajima u toku pandemije, nego što je to bilo prije. Također, ispitanici su manje zadovoljni svojim poslom u toku pandemije nego prije, a ovo se najviše odnosi na narušenu organizacijsku klimu, te potrebu odvojenog rada, ili potrebu rada od kuće. Ne postoji velika razlika u podražajima koji donose smanjenje plate prije i tokom pandemije, ali postoji veća osjetljivost uposlenika zbog smanjenja plate tokom pandemije nego što je to bilo prije. I konačno, promjene koje su nastajale prije pandemije, nastaju i tokom pandemije zbog istih internih podražaja. Upravljati promjenama nije lagan posao. Riječ je o posebnom dijelu kriznog menadžmenta, koji ima za cilj oporavak. Uz prethodno iznesena saznanja, važno je ukomponovati proces upravljanja promjenama u viziju i misiju svake kompanije.

LITERATURA

- [1] Adhikari P., Meng S., Wu Y., Mao Y., Ye R., Wang Q., Sun C., Sylvia S., Rozelle S., Raat H., Zhou H., (2020), "Epidemiology, causes, clinical manifestation and diagnosis, prevention and control of coronavirus disease (COVID-19) during the early outbreak period: a scoping review", *Infectious Diseases of Poverty*, 9 (29), str. 2.
- [2] Aleksić A., (2014), "Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena", *Oeconomica Jadertina* br, 1., str. 18.
- [3] Aravopoul E., (2018), "Organisational change: a conceptual and theoretical review", *Modern Management Systems*, str. 19.
- [4] Boshkoska M., Jankulovski N., (2020), "Coronavirus impact on global economy", *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*, Issue 4, str. 15.
- [5] Cornescu V., Adam R., (2016), "Organizational Change. Managing Employees Resistance", *Challenges, Performances and Tendencies in Organisation Management*, str. 2.
- [6] Freddy C., Mbohwa C., (2013), "Ways to Overcome Employee Resistance in Change Initiatives", *International Conference on Law, Entrepreneurship and Industrial Engineering*, str. 212.
- [7] Gennaro F., Pizzol D., Marotta C., Antunes M., Racalbuto V., Veronese N., Smith L., (2020), "Coronavirus Diseases (COVID-19) Current Status and Future Perspectives: A Narrative Review", *International Journal of Environmental Research of Public Health*, 17, 2690, str. 2.
- [8] Hage J., (1999), "Organizational innovation and organizational change", *Annual Review of Sociology*, 25(1), str. 579.
- [9] Huczynski A., Buchanan D., (2006), "Organizational behavior", New Jersey: Prentice Hall, 27.
- [10] Hybels, S., Weaver R., (2001), "Communicating effectively". London, Random House, 95.
- [11] Karlić, T., Hadelan L. (2010), "Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke." *Praktični menadžment*, 3(10): 68.
- [12] Kulaš A., (2014), "Mogućnosti menadžmenta promjena u poslovnim organizacijama." *Ekonomski vjesnik*, 11: 198.
- [13] Landekić, M., Šporčić, M., Martinić, I., Bakarić, M., Lepoglavec, K., (2016), "Utjecaj stilova vodstva na upravljanje i organizacijsku kulturu šumarskog poduzeća." *Šumarski list*, 1(2): 26.
- [14] Ljevo, N., (2017), "Management of change as a factor of development of enterprises in Bosnia and Herzegovina", *Zbornik radova Edasol, Ekonomska biblioteka, Banja Luka*, str. 15.
- [15] Lojpur, A. S., (2005), "Menadžment promjena u procesu tranzicije",

- Montenegrin journal of economics, 2: 98
- [16] Maksimović D., 20.03.2020., BiH: Potvrđeni prvi slučajevi zaraze korona virusom u Sarajevu, Agencija Anadoluja, <https://www.aa.com.tr/ba/balkan/bih-potvr%C4%91eni-prvi-slu%C4%8Dajevi-zaraze-korona-virusom-u-sarajevu/1773643>
- [17] Nadal J., (2006), "Organizational Behavior and Organizational Change Innovation, Agility, & Change Management", CSE & Enterprise Systems Center Lehigh University, str. 4.
- [18] Oddor H., (2018), „Organisational Change and Development”, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.7., str. 59.
- [19] Perković D., Radenković A. S., (2008), "Upravljanje promjenama uz održiv rast hrvatskih preduzeća." Zbornik Visoke poslovne škole Libertas, 2: 32.
- [20] Recardo R., (2006), „Overcoming resistance to change“, National Productivity Review 14(2), str. 5.
- [21] Rupičić, N. (2014), "Upravljanje promjenama: promjene su stalne i treba ih voditi." Zbornik radova, 2., str. 5.
- [22] Salamadija V. M., Avramović Z. Ž., (2017), "Upravljanje promjenama u preduzećima drumskog transporta po modelu strateškog menadžmenta." Tehnika – menadžment, 67 (2): 280.
- [23] Šehić, Dž., Penava, S., (2003), "Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika." Ekonomski pregled, 66(5): 577.
- [24] Stouten J., Rousseau D., Cremer, (2016), Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures, Faculty of Psychology and Educational Sciences, str. 1.
- [25] Tripon C., Dodu M., (2011), Change management and organization development. New York: University Press, 10.
- [26] Vitenu-Sackey P., Barfi R., (2021), "The impact of Covid-19 pandemic on the global economy: Emphasis on poverty alleviation and economic growth", The Economics and Finance Letters 2021 Vol. 8, No. 1., str. 33.

RAZVOJ KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA KAO GLOBALNOG EKONOMSKOG FENOMENA

DEVELOPMENT OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AS A GLOBAL ECONOMIC PHENOMENON

Sadik Bahtić*
Namik Čolaković*
Ramo Isak**

SAŽETAK

Cilj istraživanja ovog rada jeste da razmotri najznačajnije karakteristike preduzetničkog uspona počev od samog početka prvih shvatanja i karakteristika preduzetnika – osobe koje su organizovale i vodile vojne poduhvate, osobe koje izvode i upravljaju većim građevinskim projektima do osobe koje danas vode najuspješnije korporacije vođenje filozofijom rada korporativnog preduzetništva. Kroz ovaj rad mi smo željeli dati skromni doprinos i ohrabriti čitaoce koji posjeduju preduzetnički talenat da otpočnu samostalno poslovanje, kao i da će im stečena saznanja o preduzetništvu bar malo u tome pomoći. Onim čitaocima koji ne posjeduju preduzetnički talenat, energiju i sklonost za samostalno bavljenje poslom, ovaj rad može olakšati razumjevanje specifičnosti poslovanja preduzetničke firme i tako doprinjeti njihovom uspješnijem radu u ovim preduzećima.

Ključne riječi: preduzetništvo, ekonomija, korporativno preduzetništvo, razvoj, preduzeća

ABSTRACT

The aim of this research paper is to consider the most important characteristics of entrepreneurial rise starting from the very beginning, the first understandings and characteristics of entrepreneurs-people who implement and manage major construction projects to people that today lead most

successful corporations. Through this paper we wanted to give our modest contribution and encourage readers who have entrepreneurial talent to start an independent business and we hope that the acquired knowledge about entrepreneurship will help them to enhance their skills. For those readers who do not have entrepreneurial talent, energy and inclination to do business independently, this paper can make it easier to understand the specifics of the business of an entrepreneurial company and thus contribute to their more successful work in these companies.

Keywords: entrepreneurship, economy, corporate entrepreneurship, development, enterprises

UVOD

Pojam preduzetništvo sreće se još u srednjem vijeku i od tada se značenje ovog pojma mjenjalo i razvijalo. Najstarije shvatanje preduzetničke funkcije vezuje se za posredovanje u trgovini. U ranom 16. vijeku u Francuskoj preduzetnicima su nazivane osobe koje su organizovale i vodile vojne ekspedicije, a u 17. vijeku preduzetnicima su smatrane osobe koje izvode i upravljaju većim građevinskim projektima. Preduzetništvo je ljudska kreativna i inovativna aktivnost kojom se pokreću promjene u proizvodnji i poslovanju. Inovacije i preuzimanje rizika ključni su elementi poduzetništva. Preduzetništvo stalno teži „NOVOM I NIKAD SE NE MIRI S POSTOJEĆUM“. U modernom preduzetništvu vrijedi pravilo

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

** - Condor d.o.o. Zenica

„SVE ŠTO JE DANAS DOBRO NIJE DOBRO ZA SUTRA“. Preduzetništvo, dakle, nije profesija, ono je sposobnost čovjeka da pokrene neku aktivnost u svrhu postizanja određenog cilja. Preduzetništvo predstavlja viši stepen sposobnosti da se uoči i participira izvanredna prilika za mogući poslovni uspjeh, te preduzetničku odlučnost da se uđe u akciju i kada je preduzetnički rizik izuzetno visok. Preduzetništvo je specifično obilježje pojedinca ili institucije, a ne pitanje ličnosti. Korporativno preduzetništvo obuhvata različite oblike preduzetničkog ponašanja u postojećim, velikim preduzećima sa ciljem da se, podsticanjem inovativnosti, stekne konkurentna prednost. Korporativno preduzetništvo odlikuje nekoliko grupa aktivnosti, kao što su npr.: osnivanje novih poslovnih jedinica (preduzeća) od strane postojećih preduzeća, kao i kreiranje novih poslova u okviru postojećih preduzeća; transformacija organizacije, odnosno strateška obnova ili oporavak postojećih organizacija; pojava novih ideja na različitim nivoima organizacije itd. Može se govoriti o sljedeća četiri tipa korporativnog preduzetništva: korporativno investiranje u nova preduzeća, unutrašnje preduzetništvo, uvođenje tržišta i preduzetnička transformacija.

NASTANAK I RAZVOJ PREDUZETNIŠTVA

Preduzetništvo, kao ideja, stara je koliko i ljudsko društvo t.j. postoji otkad je čovjeka. Prvi zapisi nam ukazuju na razne oblike preduzetništva u rano doba, u egipatskoj, arapskoj i kineskoj civilizaciji. U antičko doba poznati su različiti tipovi preduzetništva u staroj Grčkoj i Rimskom carstvu gdje kao različite preduzetničke aktivnosti jačaju trgovina i novčano poslovanje. Ekonomist J. Timmons napisao je u svojoj knjizi: „Uspješan preduzetnik može oblikovati i kreirati povoljnu priliku dok je ostali i ne vide, odnosno vide jeli prerano ili prekasno“. Riječ preduzetnik prvi je put bila korištena u Francuskoj u

17. vijeku. Richard Cantillon je u Raspravi o naravi trgovine (1725) preduzetnike prikazao kao zakupnike zemljišta, trgovce, manufakturiste, graditelje itd., ali i liječnike, slikare i advokate, naglašavajući neizvjesnost i rizik u njihovom poslovanju. Preduzetništvo se razvijalo u drugom razdoblju. Danas se podrazumjeva da posebno komparativno preduzetništvo (individualni i korporacijsko) potječe iz novijeg vremena, a njegovi korijeni već se nalaze u XII i XV vijeku. Posebni tipovi preduzetništva su se formirali kroz istoriju, ovisno od stepena razvoja proizvodnih snaga i društvenih odnosa.

Gledano sa istorijskog aspekta preduzetništvo se moglo svrstati u šest (6) kategorija:

1. Preduzetništvo gusara,
2. Preduzetništvo feudalaca,
3. Preduzetništvo državnih činovnika,
4. Preduzetništvo špekulanata,
5. Preduzetništvo trgovaca,
6. Preduzetništvo obrtnika, zanatlija i drugih proizvođača.

Najstarije shvatanje preduzetničke funkcije vezuje se za posredovanje u trgovini. Po takvom shvatanju i Marko Polo, mljetački trgovac-avanturista i vjerovatno najpoznatiji svjetski putnik, mogao bi se nazvati preduzetnikom. U doba procvata trgovačkih republika na Sredozemlju, trgovci-avanturisti preduzimali su trgovačke pohode na Istok, koje su finansirali drugi trgovci. Ovi trgovci su bili vlasnici robe kojom se trguje i snosili su pasivan rizik. Trgovci-avanturisti imali su aktivnu ulogu u poduhvatu, tako da su snosili fizičke i emotivne rizike. Po završetku poduhvata profit ostvaren prodajom robe učesnici u poduhvatu su djelili tako što su najveći dio, do tri četvrtine ostvarenog profita, dobijali trgovci koji su finansirali poduhvat, dok je do jedne četvrtine ostvarenog profita bilo učešće trgovca-avanturiste.¹

Začeci trgovačkih preduzeća javljaju se vrlo rano, u Italiji već u 12. vijeku kao privremena društva, zadužena samo za jedno ili više

¹ Hisrich, R. D., Peters, M. P. - *Entrepreneurskip*, Irwin / McGraw- Hill, 1998, str. 7.

trgovačkih putovanja. U Srednjem vijeku pojam preduzetnika korišten je da bi opisao osobu koja je realizovala veće proizvodne projekte. U takvim većim proizvodnim projektima, osoba nije preuzimala nikakav rizik, već je jedino rukovođila projektom koristeći se prirodnim bogatstvom. Tipični preduzetnik u Srednjem vijeku je svećenstvo-osobe koja je bila zadužena za velike arhitektonske poslove, za gradnju dvoraca i fortifikacija, javnih zgrada, crkava i katedrala. Od kraja 14. vijeka šire se javljaju trajna udruženja, koja su većinom poprimila poslovni oblik današnjih javnih trgovačkih društava. Ona su se temeljila na kućnoj zajednici porođnih članova i predstavljala su sjedinjenje kapitala i trgovačke djelatnosti svih sudionika. Međutim, i ona su se sklapala na kraće vrijeme, od jedne do pet godina, ali se ugovor mogao stalno obnavljati.²

Preduzeće je nastalo tako što se privredna aktivnost osamostalila od preduzetnikova domaćinstva i što se ona uz određenu cijenu mogla kupiti i prodati. Preduzeće postaje samostalni privredni organizam sa vlastitim životom i izdiže se iznad pojedinih ljudi koji u njemu privređuju. Kao tipičan masovni fenomen preduzeće se javlja tek u 15. vijeku. Veza između rizika i preduzetništva uspostavljena je u 17. vijeku, kada je preduzetnik postao osoba koja je ulazila u ugovorne odnose s vladom za izvršenje određenih usluga ili snadbijevanje ugovorenom robom. Dok je ugovorena cijena bila fiksna, profit ili gubitak pripadao je preduzetniku. Jedan od preduzetnika u tom periodu bio je francuz John Law koji je osnovao kraljevsku banku. Ta je banka imala ekskluzivni ugovor sa kompanijom u tzv. Novom svijetu – Mississippi Company. Na nesreću, taj monopol francuske trgovine donio je Law-u gubitak i propast kada je pokušao povećati cijene dionica. Poznati ekonomist Richard Cantillon razumio je Lawo-ovu grešku. Cantillon je razvio jednu od ranih teorija preduzetnika. On je utvrdio da preduzetnik mora prihvatiti rizik, posebno

trgovac, farmer, zanatlija i ostali samostalni proizvođači“ kupujući po poznatoj cijeni, a prodajući po nepoznatoj cijeni, radeći sa rizikom“. U 18. vijeku, razlikuju se osobe koje imaju kapital od osoba koje kapital trebaju. Drugim riječima, preduzetnik se razlikuje od osobe koja ima kapital i želi ga povećati. Suština ovog razlikovanja vezana je uz industrijalizaciju koja se proširila po čitavom svijetu. Mnoge inovacije koje su se tada dogodile promijenile su svijet (kao npr. Eli Whitney i Thomas Edison). Oboje su razvili novu tehnologiju, ali je nisu mogli finansirati. Dok je Whitney finansirao svoju proizvodnju mašina vladinim novcem, Edison je skupljao kapital iz privatnih izvora za razvoj u oblasti elektrike. Oboje su bili korisnici kapitala (preduzetnici), a ne dobavljači kapitala. Oni koji su imali kapital, bili su profesionalni upravljači novcem koji su ulagali u rizičnu investiciju udružujući vlastiti kapital da bi dobili što veći interes na investiciju. Krajem 19. i početkom 20. vijeka preduzetnik nije bio distanciran od menadžera i posmatran je u svijetlu ekonomske perspektive. Preduzetnik organizuje i posluje u preduzeću za svoj lični dobitak. Plaća tržišnu cijenu za sirovine potrebne za posao, korištenje zemljišta, svoje zaposlene i kapital koji posuđuje. On koristi svoju ličnu inicijativu, maštu i intelekt pri planiranju, organizovanju i administriranju preduzeća. Ukratko on ulaže svoju inovativnost. Sredinom 20. vijeka značenje preduzetnika prerasta u inovatora. Koncept inovativnosti i novina je vrlo prisutan pri definisanju preduzetnika. Funkcija preduzetnika je upotrijebiti tehnološke mogućnosti za proizvodnju novih roba ili proizvodnju starih na novi način, otvaranje novih mogućnosti zamjene materijala novim, novih načina proizvodnje. U ovoj definiciji značajno mjesto zauzima inovativnost. Inovativnost, kao činjenica uvođenja nečeg novog, je jedan od težih zadataka koji se postavlja pred preduzetnika. Ono podrazumijeva, ne samo mogućnost kreativnosti i koncepcije, nego i mogućnost razmišljanja, snaga posla u okruženju. Novine se mogu javiti u svim fazama proizvodnje i

² Bahtić dr. S., Sućeska dr. A., „Ekonomika preduzeća“, Univerzitet u Travniku, Travnik, 2016.

distribucije proizvoda ,u metodama razvoja i nove organizacijske strukture. Jedna od još uvijek nerazjašnjenih inovacija je gradnja EGIPATSKIH PIRAMIDA rađenih od kamenih blokova teških nekoliko tona. Očito je da je preduzetništvo tijesno povezano s intenzivnim promjenama u tehnologiji ,ekonomiji,politici te socio –kulturnim i institucionalnim dostignućima u društvu. Danas smo svjedoci izuzetnih promjena u svim tim područjima koje nagovještavaju još veće ,dublje i brže promjene ,iste ili druge vrste u društvu. One će se neizbježno odvijati u vezi s promjenama u preduzetništvu ,i to kako u teoriji ,tako i u praksi.

ZNAČAJ I CILJEVI PREDUZETNIŠTVA ZA EKONOMIJU

Značaj preduzetništva

Značaj preduzetništva proizlazi iz specifičnih funkcija preduzetnika koji je sposoban na drukčiji način iskoristiti raspoložive resurse kako bi stvorio novi proizvod ili uslugu. Preduzetnik sagledava mogućnosti tamo gdje ih drugi poslovni ljudi ne vide ili ih te mogućnosti ne interesiraju. Tako je preduzetnik osnivač novog poslovnog poduhvata ali i nove organizacije za taj poduhvat.

Značaj preduzetništva za ekonomiju svake zemlje je objasniti, zašto je preduzetništvo postala ekonomska snaga tek krajem sedamdesetih godina prošlog vijeka.Sve do tog vremena u ekonomskoj teoriji i u privrednim strategijama razvoja najveća se pažnja, i u najrazvijenijim privredama svijeta, poklanjala velikim kompanijama. Međutim, sedamdesetih godina prošlog stoljeća, kada teorija potražnje nije uspjela dati odgovor na sve veću inflaciju i njen razoran utjecaj na globalna ekonomska kretanja i kada nije uspjela utvrditi precizne razloge pada proizvodnosti, ekonomska nauka preusmjerava svoj interes na problematiku ponude roba i usluga. A kako je to upravo područje koje predstavlja temeljnu sferu preduzetništva logično je da se tada

taj fenomen počinje javljati kao “spasitelj” i promijenitelj poslovnog svijeta. To razdoblje neki teoretičari,u namjeri da istaknu njegovo historijsko značenje, nazivaju “herojskim razdobljem kreativnosti preduzetnika”.

Preduzetništvo donosi poznate četiri (4) prednosti za svako savremeno društvo:

- 1.preduzetništvo potiče ekonomski rast,razvoj i proizvodnju,
- 2.stvara nova znanja i nove tehnologije,
- 3.nove proizvode i usluge i
- 4.mijenja i potiče tržišnu konkurenciju.

Postoji mnogo potreba, a resursi, posebno malih država, su ograničeni, tako da je neophodno postaviti prioritete. U postavljanju prioriteta jasno je da treba odrediti koji prioritet treba da stoje u redosljedu izvršavanja. Prvo, efektivne promjene se ne mogu “uvesti” spolja. Takvi pokušaji nisu uspješni zbog nemogućnosti da se prinudom promjeni način razmišljanja. Glavni elemenat uspješne strategije razvoja je vlasništvo i participacija. Ta vizija treba da uključi transformaciju institucija, kreiranje novog društvenog kapitala i novih mehanizama regulacije i motivacije. U nekim slučajevima, potrebno je da nove kompanije zamjene tradicionalne, a u drugim, nove kompanije će se razvijati sa elementima starog, ali će biti potrebno da evoluiraju i da se adaptiraju. Dosadašnja ekonomska misao teorije rasta privrednog razvoja i preduzetništva uopšte bazirala se na konceptu komparativnih prednosti. To je isticanje značaja resursa za ekonomski razvoj. Ekonomski razvoj zavisi od kvalitetnih resursa i sposobnosti države da se izvrši što veća specijalizacija proizvodnje i usluga u tim djelatnostima. Moderne tehnologije otvaraju velike mogućnosti za unapređenje u tako različitim oblastima kao što su poljoprivreda, usluge slanja malih paketa i pošte ili proizvodnje poluproizvoda,gotovih proizvoda itd. Svugdje u svijetu, sve veći broj ljudi uspeva da ostvari svoje snove kroz sopstveni biznis. Mada je nivo preduzetnicke aktivnosti, posle pucanja „Internet balona” nešto opao, razvoj preduzetništva i dalje

predstavlja jedan od najznačajnijih trendova u svijetu. Svake godine, samo u SAD npr., se otvori od 3 do 4,5 miliona novih malih i srednjih preduzeća, odnosno, novo preduzeće nastaje na svakih 12 sekundi. Nivo zainteresovanosti za preduzetništvo je veoma visok u svim starosnim grupama. Od ljudi koji započinju biznis, 84% to rade po prvi put u svom životu. Ovakav rast preduzetničkog duha je jedan od najznačajnijih ekonomskih događaja u novijoj ekonomskoj istoriji. Tako da, svugdje u svijetu, ovi novi ekonomski „heroji”, menjaju biznis sredinu i igraju veoma značajnu ulogu u ekonomijama svojih zemalja. Mnogo bolje od velikih kompanija, ovi „mali džinovi” inoviraju proizvode i usluge, pomjeraju tehnološke granice, otvaraju nova radna mjesta.

Mala i srednja preduzeća (MSP) predstavljaju vodeću snagu u ekonomskom razvoju zemlje. Ona jačaju ekonomiju na više različitih načina:³

- stimulišu promjene u biznis okruženju kroz proces kreativne destrukcije, predstavljaju najveći izvor inovacija,
- najveći su generator novih radnih mjesta i zahvaljujući razvoju Interneta i telekomunikacija,
- sve više doprinose daljoj globalizaciji biznisa.

Upravljanje preduzećima u savremenim uslovima poslovanja podrazumjeva determinisanje adekvatnog sistema mjera performansi. Sistem mjera performansi povezuje strategiju preduzeća sa tekućim poslovanjem, pruža relevantne informacije o ostvarivanju ciljeva.

Pod preduzetničkom strategijom se podrazumjeva način na koji se ostvaruju preduzetnički ciljevi.

Postoje četiri preduzetničke strategije:

1. biti prvi a istovremeno i najbolji,
2. pogodite ih tamo gdje ne očekuju,
3. ekološke i
4. promjene ekonomskih karakteristika

³ Kotler, P., „Upravljanje marketingom – Analiza, planiranje, primjena i kontrola,“, Informator, Zagreb, 1994.

proizvoda, tržišta ili privredne grane.

Ove strategije se međusobno ne isključuju, nego kombinuju u različitim situacijama.

Ciljevi preduzetništva

Ciljevi preduzetništva treba da obezbjede uspostavljanje i stvaranje okruženja, koje će podsticajno djelovati na osnivanje novih i razvoj već postojećih malih i srednjih preduzeća, podsticanje osnivanja, poslovanja i razvoja mikro, malih i srednjih preduzeća, pružanje pomoći, savjeta i informacija, obuka i konsalting usluga itd. Dosadašnja ponuda ovakvih vrsta usluga je na veoma niskom nivou, a cijene su visoke za pojedince i nove preduzetnike.

Po pitanju ciljeva razvoja preduzeća, odnosno preduzetništva država je obavezna da pruži neposrednu podršku malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima. Svojim misijom podstiče njihov razvoj, doprinosi rastu društvenog proizvoda i otvaranju novih radnih mjesta.

Ciljevi preduzetništva su:

- promocija i podsticanje razvoja preduzetništva i preduzetničkog duha,
- otvaranje novih preduzeća i rast i razvoj postojećih,
- razvoj tržišta konsultantskih usluga i
- razvoj preduzetničke infrastrukture.

Što se tiče samih usluga u potpori razvoja preduzetništva potrebno je razviti širok spektar usluga koje pomažu malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima da unaprijede svoje poslovanje, a koje se mogu svrstati u tri kategorije: konsultantske usluge, obuke i poslovne informacije.

KORPORATIVNO PREDUZETNIŠTVO

Razvoj korporativnog preduzetništva

Potpunije razumjevanje suštine i ekonomske funkcije preduzetništva podrazumjeva širi pristup preduzetničkom procesu koji, pored aktivnosti koje prethode osnivanju

preduzeća, podrazumjeva razmatranje svih aktivnosti nakon početka poslovanja preduzeća i upravljanje preduzećem u različitim fazama njegovog rasta i razvoja, zaključno sa napuštanjem preduzeća od strane preduzetnika. I ovaj pristup ima, međutim, svoja ograničenja budući da se uglavnom odnosi na aktivnosti malih i srednjih preduzeća, zanemarujući pri tom velika preduzeća. Objašnjenje za ovakav pristup može se naći u paradoksu da mnoga preduzeća, koja svoj uspeh zasnivaju na preduzetničkom ponašanju, sa rastom i razvojem sve više gube karakteristike kojima, upravo, duguju svoj uspeh. Sa rastom i razvojem preduzeća se birokratizuju, postaju sve konzervativnija, tako da u svom ponašanju sve više ispoljavaju odbojnost prema riziku, a time gube jedan od osnovnih pokretača daljeg rasta i razvoja. Gubitak preduzetničkog duha, odnosno birokratizacija preduzeća, jedan je od zaključaka brojnih teorijskih i empirijskih istraživanja procesa rasta preduzeća, koji su konceptualizovani u modelima faza rasta preduzeća ili modelima životnog ciklusa preduzeća.

Kao posljedica iznetih shvatanja preduzetništvo se najčešće povezuje sa osnivanjem preduzeća i aktivnostima malih i srednjih preduzeća, dok se značaj preduzetništva za sticanje i održanje konkurentske prednosti velikih preduzeća u velikoj mjeri zanemaruje. Takva shvatanje su u očiglednoj suprotnosti sa činjenicom da su mnoge značajne inovacije, naročito tehnološke inovacije koje zahtevaju značajne resurse, nastale u velikim, a ne u malim preduzećima.

I ako je do pre dve-tri decenije Šumpeterovo razlikovanje preduzetničke i administrativne („birokratske“) ekonomske aktivnosti izgledalo nesumnjivo i sasvim jasno, turbulencija skorašnjeg ekonomskog razvoja doprinjela je da ova distinkcija ne izgleda više tako jasna i jednoznačno određena. Jer, kao što sva nova, mala preduzeća ne moraju biti inovativna, odnosno preduzetnička, tako ni sva velika preduzeća nisu nužno

birokratske organizacije, odnosno antipod preduzetničkim organizacijama. Kao što preduzetnička organizacija sa rastom neće bezuslovno zadržati preduzetnički duh, tako ni gubitak preduzetničkog fokusa ne mora biti nužna posledica rasta preduzeća. Sa rastom preduzeća gubitak preduzetničkog duha može se odložiti ili sprječiti, a ako je izgubljen onda se on može vratiti. Čak i više, sve je veći broj pristalica shvatanja da je preduzetničko ponašanje uslov rasta preduzeća. Polazeći od iznetog, cilj ovog rada je da ukaže na različite tipove preduzetničkog ponašanja u velikim preduzećima i istakne značaj preduzetništva za sticanje i održanje konkurentske prednosti velikih preduzeća.

POJAM, KARAKTERISTIKE I OSNOVNI TIPOVI KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA

Pojam „*korporativno preduzetništvo*“ odnosi senarazličite oblike preduzetničkog ponašanja u postojećim, velikim organizacijama (preduzećima) kako bi se podsticanjem inovativnosti ostvarila konkurentska prednost na svim nivoima - korporativnom, divizionálnom, poslovnih jedinica, poslovnih funkcija i projektnih timova.⁴ Iako je još do kasnih 1980-ih bilo autora koji su smatrali da su preduzetničke aktivnosti nespojive sa velikim organizacijama, koncept korporativnog preduzetništva dobijao je sve veći broj zagovornika, tako da u posljednjoj deceniji 20. vijeka pojam „*korporativno preduzetništvo*“ postaje uobičajen.

Sve veći broj autora smatra da je preduzetničko ponašanje neophodno preduzećima svih veličina da bi opstali i napredovali u konkurentskom okruženju.⁵ Iako je u međuvremenu nastala veoma bogata literatura posvećena korporativnom preduzetništvu, nema potpune saglasnosti

4 Burns, P. - Entrepreneurship and Small Business: Startup, Growth and Maturity, Palgrave Macmillan, 2011, str. 471.

5 Barringer, B. R., Bluedorn, A. C. - The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, Strategic Management Journal, September 1999, 20, str. 421.

o značenju ovog pojma, odnosno o aktivnostima koje odlikuju korporativno preduzetništvo tj. o tipovima korporativnog preduzetništva. I pored toga, većina autora se slaže da korporativno preduzetništvo odlikuje nekoliko grupa aktivnosti, kao što su:

- osnivanje novih poslovnih jedinica (preduzeća) od strane postojećih preduzeća - kreiranje novih poslova u okviru postojećih preduzeća;
- transformacija organizacije, odnosno strateška obnova ili oporavak postojećih organizacija;
- pojava novih ideja na različitim nivoima organizacije itd.

Pri tom, pojedini autori različito klasifikuju iste ili slične preduzetničke aktivnosti. Tako npr. po jednoj grupi autora postoje tri tipa korporativnog preduzetništva⁶.

Prvi je kreiranje novih poslova u okviru postojećih organizacija. Pokretači promjena su pojedinci ili manje grupe, koji djeluju u okviru postojećih organizacija, sposobni da utječu na druge zaposlene da promjene svoje ponašanje, čime se utječe na stvaranje novih korporativnih resursa.

Drugi tip korporativnog preduzetništva podrazumjeva mnogo obuhvatnije aktivnosti transformacije ili oporavka i obnove postojećih organizacija. Predstavlja korjenitiji i skuplji pristup cjelom poslu, kojim se mijenja obrazac upotrebe resusa kako bi se ostvarile bolje ekonomske performanse. Treći tip korporativnog preduzetništva dovodi do promjene „pravila konkurencije” u Šumpeterovom smislu riječi. Ovaj tip korporativnog preduzetništva podrazumjeva radikalne promjene ne samo preduzeća već i njegovog cjelokupnog okruženja, odnosno djelatnosti ili grane u kojoj preduzeće posluje. Karakterističan je za industrije u nastajanju, kao i preduzeća koja ulaze u industrijsku granu, mada se može sresti u preduzećima koja duže posluju u zrelim industrijskim

granama. Inovacije kojima se mijenjaju pravila konkurencije obično predstavljaju nove kombinacije kao što su npr. viši kvalitet i niža cijena, minimiziranje i smanjenje troškova, moda i masovno tržište i sl.⁷

Polazeći od šireg shvatanja korporativnog preduzetništva, kao razvoja novih poslovnih ideja i mogućnosti u okviru velikih etabliranih korporacija, Birkinshov identifikuje sljedeća četiri pristupa, odnosno, kako ih on naziva, škole mišljenja o korporativnom preduzetništvu:⁸

- Korporativno investiranje u nova preduzeća (engl. Corporate venturing),
- Unutrašnje preduzetništvo, (engl. Intrapreneurship)
- Uvođenje tržišta, i
- Preduzetnička transformacija.

U nastavku će se detaljnije razmotriti karakteristike navedenih tipova korporativnog preduzetništva, kao i njima primjerene metode i instrumenti razvoja. Pri tom se polazi od preduzetničke transformacije, kao najsloženijeg tipa korporativnog preduzetništva:

- novih i unapređenih znanja od preduzetnika ka preduzeću.
- Smanjivati - kada su preduzeće i poslovni poduhvat manje operativno povezani, uz mali strategijski značaj novog posla za preduzeća, smanjuju se izgledi da će preduzeće podržavati poslovni poduhvat. I pored toga, postoje mogućnosti za profitabilne ugovorne odnose između preduzeća i poslovnog poduhvata, kao i mogućnosti za razmjenu unapređenih znanja kroz izvjesne forme operativne saradnje.
- Potuno osamostaljenje - kad su istovremeno mali stragijski značaj i stepen operativne povezanosti između preduzeća i poslovnog poduhvata tada je najprikladnije potpuno osamostaljenje poslovnog poduhvata od preduzeća.

7 Ibid., str. 522.

8 Birkinshaw, J. M. - "The Paradox of Corporate Entrepreneurship", *Strategy and Business*, 2003, 30, Spring.

6 Stopford, J. M., Baden-Fuller, C. W. - "Creating Corporate Entrepreneurship" *Strategic Mangement Journal*, September 1994, 15, str. 521.

PROBLEMATIKA UVOĐENJA KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA

Sama narav i struktura modernih preduzeća posvećena je povećanju efikasnosti izvođenja specificiranih funkcijskih zadataka, a ne na inovacijama. Dakle, postavlja se pitanje kako je moguće poticati intrapoduzetničke aktivnosti u tako inovacijama neprijateljski raspoloženom okruženju? Još jedna od većih prepreka razvoju intrapoduzetništva predstavlja birokracija koja onemogućava donošenje pravodobnih odluka, efikasnu komunikaciju između viših i nižih razina menadžmenta, te između samih funkcionalnih timova. Promjene koje se događaju danas u organizacijskoj strukturi unutar velikih preduzeća dovode do decentralizacije, s većim brojem autonomnih poslovnih jedinica u koje se treba uvesti intrapoduzetništvo. Tako razvijena organizacijska struktura omogućiti će velikom preduzeću uvođenje Intrapoduzetništva i kontinuirane cikluse inovacija što će mu pojačati konkurentsku prednost, te omogućiti lakše podnošenje svakodnevnih promjena i šokova. Bilo da preduzeće nastoji povećati učinkovitost proizvodnje, povećanje tržišnog udjela ili povećanje prodaje, usvajanje usvajanje intrapoduzetništva donosi široki spektar prednosti.⁹

KORPORATIVNO INVESTIRANJE U NOVA PREDUZEĆA

Korporativno investiranje u nova preduzeća, kao jedan od oblika korporativnog preduzetništva, podrazumjeva različite aktivnosti u vezi sa investiranjem u osnivanje i vođenje novih malih preduzeća od strane velikih korporacija. Ovaj oblik korporativnog preduzetništva primjenjuje se kada veliko preduzeće treba da upravlja novim poslovnim poduhvatom odvojeno od svoje osnovne djelatnosti. Novi poslovni poduhvati

nastaju investiranjem velikih korporacija u strateški važna mala preduzeća ili druge oblike korporativnih poslovnih poduhvata. Potreba podsticanja samostalnih malih preduzeća, uz istovremeno usklađivanje njihovog poslovanja sa poslovanjem velikog preduzeća, ističe značaj razvoja odgovarajućih organizacionih aranžmana za ovaj tip korporativnog preduzetništva. Ovaj pristup korporativnom preduzetništvu razmatra različite vrste novih poslovnih poduhvata i njihovo uklapanje u poslovanje postojećih korporacija.¹⁰

Velike korporacije rijetko investiraju u nove poslovne poduhvate da bi ostvarile kratkoročne finansijske dobitke, već su njihovi motivi prevashodno povezani sa korišćenjem inovacija za ostvarenje strateških ciljeva. Investirajući u osnivanje novih preduzeća ili kupujući inovativna mala preduzeća, velike korporacije stiču mogućnost da kapitalizuju prednosti koje im pružaju inovacije u kritičnim oblastima razvoja tehnologije. Danas se ovakav oblik korporativnog preduzetništva često sreće u farmaceutskoj industriji, elektronici i drugim djelatnostima zasnovanim na visokim tehnologijama.

Investiranje u nova preduzeća predstavlja jedan od načina preduzetničke transformacije velikih preduzeća. Ključni faktor uspjeha investiranja od strane velikih preduzeća u osnivanje i razvoj malih preduzeća je strateško uklapanje preduzeća investitora i preduzeća u koje se investira. Strateško uklapanje se može ostvariti na različite načine, kao npr. kada postoji čvrsta veza između suštinskih sposobnosti investitora i malog preduzeća u koje se investira ili kada se investiranjem stječu vještine, tehnologija, tržište i sl. koji su komplementarni sa strateškim pravcem preduzeća investitora, odnosno kada su ispunjeni uslovi za ostvarivanje sinergijskih efekata.¹¹

Korporativne investicije u nova preduzeća

⁹ web.efzg.hr/.../3.%20PODUZETNIČKE%20PERSPEKTIVE

¹⁰ Antoncic, B., Histrich, R. D. - "Clarifying the Intrapreneurship Concept", Journal of Small Business and Enterprise Development, 2003, 10, 1, str. 7-24.

¹¹ Burns, P. - op. cit., str. 492.

opredjeljuju dve karakteristike. To su *cilj* i *stepen povezanosti* poslova preduzeća investitora i novog preduzeća. Iako ciljevi investiranja u nova preduzeća mogu biti veoma različiti, oni se mogu svesti na dva osnovna cilja. Prvi je strategijski cilj, koji se svodi na povećanje prihoda ili profita osnovne djelatnosti. Preduzeće investitor nastoji da ostvari sinergijske efekte investirajući u novo preduzeće. Drugi cilj investiranja je finansijski, kada preduzeće investitor teži što većem prinosu na investicije.

Druga određujuća karakteristika korporativnih investicija u nova preduzeća je stepen povezanosti preduzeća u investicionom portfoliju sa postojećim operativnim sposobnostima investitora, tj. resursima i procesima investitora. Tako npr. preduzeće koje se osniva može koristiti proizvodne kapacitete, kanale distribucije ili tehnologiju svog osnivača.

Kao što se iz šematskog prikaza 1. može vidjeti, prema cilju koji se želi postići investiranjem i stepenu povezanosti preduzeća koja se osnivaju sa operativnim sposobnostima preduzeća investitora, mogu se razlikovati četiri vrste korporativnih investicija u nova preduzeća. Najznačajnije karakteristike ovih investicija su:¹²

Pokretačke investicije. Ovu vrstu investicija odlikuje strategijska opravdanost i čvrsta povezanost preduzeća koje se osniva sa poslovanjem preduzeća investitora. Tako, je npr. Microsoft početkom 2000. godine odvojio preko 1 milijarde dolara za investiranje u osnivanje preduzeća koja su razvijala različite Internet servise, očekujući da će ta preduzeća postaviti standarde za sljedeću generaciju usluge putem Interneta. Nedostaci pokretačkih investicija dolaze do izražaja kada korporacija mjenja svoju strategiju, jer otežavaju strategijske promjene.

Prikaz 1. Mapiranje korporativnih investicija u nova preduzeća

Povezanost sa operativnim sposobnošću	Čvrsta	Investicioni cilj korporacije	
		Strategijski	Finansijski
		Pokretačke Pomažu strategiju postojećeg posla	Nastajuće Omogućavaju istraživanje potencijala novih poslova
	Labava	Omogućavajuće Dopunjavaju strategiju postojećeg posla	Pasivne Obezbeđuju samo finansijski prinos

Izvor: Chesbrough, H. W. - „Making Sense of Corporate Venture Capital”, Harvard Business Review, 2002, March, str. 95.

Ornogućavajuće investicije. Ovu vrstu investicija preduzimaju preduzeća vođena strategijskim razlozima, u preduzeća koja nisu čvrsto povezana sa njihovim poslovanjem. Pretpostavka za ovu vrstu investicija je postojanje komplementarnosti između investitora i preduzeća koja se osnivaju. Cilj investitora je da, ulažući sredstva u razvoj svojih dobavljača, kupaca i proizvođače drugih proizvoda, podstakne tražnju za svojim proizvodima. Tako je npr. Intel ranih 1990-ih započeo osnivanje novih preduzeća čiji proizvodi, kao što su video, audio i grafički softver i hardver, korisne mikroprocesore, kako bi tako stimulisao tražnju za svojim proizvodima.¹³ Da bi ovakve investicije bile uspješne neohodno je da novonastala preduzeća ostvare značajan rast prodaje svojih proizvoda.

Nastajuće investicije. Preduzeća preduzimaju ovu vrstu investicija kada osnivaju preduzeća koja su čvrsto povezana sa njihovim operativnim sposobnostima, ali koja malo mogu da doprinesu ostvarenju njegovih strategijskih ciljeva. Međutim, u slučaju većih promjena u okruženju ili značajnijih promjena strategije, nova preduzeća mogu postati strategijski vrijedna za investitora. Tako se npr. ova vrsta korporativnih investicija može koristiti za osnivanje preduzeća koja će razvijati tržište za preduzeće investitora. Umjesto da istražuje nova tržišta, što je često teško za preduzeća koja su usresredila svoje napore na postojeća tržišta, preduzeće

¹² Chesbrough, H. W. - “Making Sense of Corporate Venture Capital”, Harvard Business Review, 2002, March, str. 94-98.

¹³ Do kraja te deкаде Intel je imao preko 800 takvih investicija. V.: Chesbrough, H. W. - op. cit., str. 95.

investira u osnivanje novog preduzeća koje će poslovati na novim tržištima. Neposredne koristi od ovakvih investicija su finansijske, a ako razvoj tržišta bude uspješna strategija, onda će krajnji efekti investicije biti rezultat iskorišćenih strategijskih mogućnosti. Kako mnoge ovakve investicije nikada ne postaju značajne za strategiju preduzeća, važno je ostvariti ravnotežu između finansijskih ciljeva i staregijskih potencijala investicija u nova preduzeća.

Pasivne investicije. Ovu vrstu investicija preduzimaju preduzeća vođena finansijskim ciljevima, ulažući u osnivanje novih preduzeća koja nisu povezana sa njihovim operativnim sposobnostima. Posljedično, preduzeće investitor nema načina da aktivno poboljša svoje poslovanje investirajući u nova preduzeća. U tom smislu preduzeće investior se ne razlikuje od bilo kog drugog investitora na tržištu kapitala koji nastoji da ostvari što veći prinos na svoje investicije, ali se može postaviti pitanje da li je to najbolji način da se upotrebe sredstva akcionara.

Investiranje velikih preduzeća u strategijski važna mala preduzeća ima prednosti za oba preduzeća.¹⁴ Prednosti za mala preduzeća su lakše pribavljanje resursa, ne samo novca već i upravljačke pomoći, savjeta i sl., lakši pristup tržištima, tehnologijama i sl.

Prednosti za velika preduzeća su:

- stjecanje znanja i inovacija iz eksternih izvora;
- mogućnost lakšeg pristupa eksternim izvorima finansiranja;
- lakše osnivanje polusamostalnih operativnih jedinica, koji imaju svoju kulturu, pobude, poslovni model i sl.; i
- veća motivisanost zaposlenih uključenih u proces.

Nedostaci za preduzeće investitora su:

- zahtjevaju se investicije, obično u formi ulaganja u akcije;
- ulaganje u uspostavljanje mehanizama za upravljanja, povezivanje, procjenu i generisanje informacija i sl.; i

- odsustvo potpune kontrole nad preduzećem u koje se investira.

Ovaj oblik preduzetničke transformacije može se koristiti i za odvajanje poslovnih mogućnosti koje su rezultat istraživanja u preduzeću, a ne uklapaju se u jezgro djelatnosti preduzeća.

Na kraju, neka preduzeća imaju posebne fondove za investicije kojima se rješavaju neki drugi, neekomski problemi, kao što je npr. otvaranje radnih mjesta u oblastima u kojima je preduzeće doprinjelo otpuštanju radne snage. Ove aktivnosti nisu, međutim, motivisane željom da se izvrši preduzetnička transformacija preduzeća, već da se ostvare neki drugi, prije svega, socijalni ciljevi.

ZAKLJUČAK

Opći zaključak u ovom radu je da su preduzetništvo i preduzetnici generatori razvoja svake privrede, svakog društva, svake države. U radu su obrađeni važni elementi preduzetništva kao ekonomske kategorije kao što su : početak i razvoj preduzetništva, te značaj i ciljevi preduzetništva za ekonomiju. Poseban akcenat u radu je stavljen na korporativno preduzetništvo ,od definicija, razvoja, pojma, karakteristika i osnovnih tipova, jer se u posljednje vrijeme posvjećuje dosta pažnje upravo tom poduzetništvu , kako kod nas , tako i Evropi i svijetu.

Korporativno preduzetništvo obuhvata različite oblike preduzetničkog ponašanja u postojećim, velikim preduzećima sa ciljem da se, podsticanjem inovativnosti, stekne konkurentska prednost.

- Korporativno preduzetništvo koristeći na tržišnim principima zasnovane tehnike upravljanja alokacijom resursa.
- Preduzetničkim transformacijama ostvaruju se neophodna prilagođavanja velikih preduzeća promjenama u okruženju.

Korporativnim investiranjem velike korporacije osnivaju nova mala preduzeća čijim poslovanjem upravljaju odvojeno od

¹⁴ Burns, P. - *op. cit.*, str. 492.

svoje osnovne djelatnosti. Novi poslovni poduhvati nastaju investiranjem velikih korporacija u strateški važna mala preduzeća ili druge oblike korporativnih poslovnih poduhvata. Potreba podsticanja samostalnih malih preduzeća, uz istovremeno usklađivanje njihovog poslovanja sa poslovanjem velikog preduzeća, ističe značaj razvoja odgovarajućih organizacionih aranžmana za ovaj tip korporativnog preduzetništva. U zavisnosti od cilja koji se želi ostvariti investiranjem u nova preduzeća, s jedne strane, i stepena povezanosti poslova preduzeća investitora i novog preduzeća, s druge strane, razlikuju se sljedeće četiri vrste investicija u nova preduzeća: pokretačke investicije, omogućavajuće investicije, nastajuće investicije i pasivne investicije.

Preduzetništvo ne dolazi do izražaja izvan tržišnog ambijenta. Preduzetništvo i njegove kreativne komponente vezani su za ideju tržišne verifikacije. Preduzetnička ideja se implementira komercijalizacijom njenih rezultata na tržištu. Neuspjela komercijalizacija znači neuspjeh preduzetnički poduhvat, bar kada je o biznisu i ekonomiji riječ. Otuda su preduzetništvo, tržište, marketing i poslovni uspjeh nerazdvojive kategorije.

Glavna karakteristika preduzetnika je stvarati nešto novo, nešto poboljšano, nešto novo u proizvodnom ili uslužnom programu ili novo u poslovnom menadžmentu. To stvaralaštvo evaluira u kontekstu evolucije faktora okruženja.

Budućnost preduzetništva je prosperitetna. Društvena podrška preduzetništva je u usponu. To je već i svjetski proces, koji unificira, u određenoj mjeri, odnos države prema preduzetništvu i razvoju malih i srednjih preduzeća, na bazi toga popularnost preduzetnika je u porastu.

LITERATURA

[1] 1. Antoncic, B., Histrich, R. D. - "Clarifying the Intrapreneurship Concept", Journal of Small Business and Enterprise Development, 2003, 10, 1, str. 7-24.

[2] 2. Bahtić dr. S., - Sućeska dr. A., „Ekonomika preduzeća“, Univerzitet u Travniku, Travnik, 2016.

[3] 3. Barringer, B. R., Bluedorn, A. C. - The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, Strategic Management Journal, September 1999, 20, str. 421.

[4] 4. Birkinshaw, J. M. - "The Paradox of Corporate Entrepreneurship", Strategy and Business, 2003, 30, Spring.

[5] 5. Burns, P. - Entrepreneurship and Small Business: Startup, Growth and Maturity, Palgrave Macmillan, 2011, str. 471.

[6] 6. Chesbrough, H. W. - "Making Sense of Corporate Venture Capital", Harvard Business Review, 2002, March, str. 94-98.

[7] 7. Hisrich, R. D., Peters, M. P. - Entrepreneurship, Irwin / McGraw-Hill, 1998, str. 7.

[8] 8. Kotler, P., "Upravljanje marketingom – Analiza, planiranje, primjena i kontrola", Informator, Zagreb, 1994.

[9] 9. Stopford, J. M., Baden-Fuller, C. W. - "Creating Corporate Entrepreneurship" Strategic Management Journal, September 1994, 15, str. 521.

[10] 1. web . e f z g . h r / . . . / 3 . % 2 0 PODUZETNIČKE%20PERSPEKTIVE

UPRAVLJANJE RAZVOJEM JE KOČNICA NAPRETKU GOSPODARSTVA BOSNE I HERCEGOVINE

DEVELOPMENT MANAGEMENT IS A BRAKE TO THE PROGRESS OF THE BOSNIA AND HERCEGOVINA ECONOMY

Stiepo Andrijić*
Mira Pešić Andrijić*

SAŽETAK

Geografske odrednice i gospodarske mogućnosti, potencijali, koje čine prirodni i društveni resursi su potreban faktor i preduvjet gospodarskog razvitka. To su raspoloživi prirodni resursi, ljudski i radni resurs, ostvarena gospodarska razina i njena struktura, stvaranje faktora tehničkog napretka i njegove djelatne upotrebe.

Sustavno kvalitetno upravljanje razvojem je faktor i uvjet gospodarski djelatnoj upotrebi tih raspoloživih resursa. Izostanak tog faktora, upravljanja razvojem, ove resurse čini „mrtvim kapitalom“, nisko gospodarski djelatnim.

Kako sagledavanjem najbitnijih odrednica prirodnih i društvenih resursa Bosne i Hercegovine nedvojbeno govori o njihovoj dostatnosti za stabilan ubrzan razvitak, porebno je ukazati na uzroke zastoja, pa i nazadovanja, njenog gospodarstva. Stoga podastiremo tvrdnju, tezu, da je upravljanje razvojem taj uzročnik. Dakle, za ostvarenje mogućeg razvoja preostaje osmisliti i izgraditi gospodarski sustav i instrumentarij gospodarske politike koji će osigurati razvojno i samostalno gospodarstvo Bosne i Hercegovine.

Ključne riječi: gospodarske mogućnosti, prirodni i društveni resursi, faktor gospodarskog napretka, upravljanje razvojem, stabilan i ubrzan razvoj, instrumentarij gospodarske politike

SUMMARY

Geographic determinants and economic opportunities, potentials, consisting of natural and social resources are a necessary factor and a precondition for economic development. These are the available natural resources, human and labor resources, the realized economic level and its structure, the creation of factors of technical progress and its active use.

Systematic quality development management is a factor and condition for the economically efficient use of these available resources. The absence of this factor, development management, makes these resources “dead capital”, low economically active.

Considering that the most important determinants of Bosnia and Herzegovina's natural and social resources undoubtedly speak of their sufficiency for stable rapid development, it is necessary to point out the causes of the impasse, and even decline, of its economy. Therefore, we are arguing that development management is the cause. Therefore, in order to achieve possible development it is necessary to design and build an economic system and economic policy instruments that will ensure the development and independent economy of Bosnia and Herzegovina.

Keywords: economic opportunities, natural and social resources, factor of economic progress, development management, stable and accelerated development, economic policy instruments

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

PRIRODNI I DRUŠTVENI RESURSI

Prostor, uključujući njegove geografske, sadržajne i institucionalne osobitosti, čini cjelinu odrednica koje osiguravaju i određuju moguću gospodarsku djelatnost. U našim razmatranjima to je teritorija državne zajednice, prirodni resursi na tom području, stanovništvo sa svim njegovim obilježjima i posebno kao izvor radnog resursa i potrošača, stvoreni proizvodni resursi, politički i državni sustav, gospodarski sustav i politika. Stupanj kakvoće ovako definiranog "prostora", posebno njegova konzistentnost, polučuje strogo određene gospodarske učinke; postoji izravni zakonomjerni utjecaj i rezultat. Naime, prirodni resursi čine dobru osnovicu gospodarskom i ukupnom napretku, ali je bitno, da ne kažemo odlučujući faktor, upravljanje razvitkom, a to su institucionalne osobitosti prostora. U njih se ugrađuju i nalaze poticaji ili ograničenja; napredak ili zastoj i posrtanje.

Prirodni resursi

Temeljne prirodne resurse gospodarske zajednice čine zemljište, voda, šume, klima, minerali i hidropotencijali. Vrijednost prirodnih resursa za gospodarsku djelatnost određena je spoznajama o njima, njihovoj kakvoći i strukturi, znanjima o mogućem djelatnom i racionalnom iskorištenju, te strategiji upotrebe. To znači da prirodni resursi nisu stalna, fiksna, veličina. Mijenjaju se spoznaje o njima, a njihov značaj za gospodarsku djelatnost je ovisan o razini ukupne razvijenosti ljudske zajednice.

Prostor Bosne i Hercegovine od 51,2 tisuće četvornih kilometara s približno 3,8 milijuna stanovnika čini pretežno planinsko i brdsko zemljište s raznolikim oblicima tla, razvijenim reljefom, značajnim varijacijama nadmorske visine i raznovrsnom klimom. Takve osobitosti reljefa i klime osigurale su raznolikost bogatstva u raslinju i fauni. Stoga se prirodni uvjeti mogu, općenito promatrano, ocijeniti povoljnim za život čovjeka i gospodarsku djelatnost.

Zemljište, pobliže kazano tlo, kao prirodni resurs ima višestruke značajke. Za gospodarstvo je bitna odrednica struktura njegove pokrivenosti raslinjem. U Bosni i Hercegovini šume pokrivaju oko 45% tla, oranice svrtovima petinu, pašnjaci s livadama četvrtinu. Na voćnjake, vinograde, ribnjake, trstike i bare otpada oko dva postotka. Treba napomenuti da samo oko polovice šumskog zemljišta (22,5% ukupnog tla) je pokriveno visokim šumama, te da četinari sudjeluju u drvnom fondu s 40%, a lišćarima pripada ostatak. Procjena drvnog fonda je na oko 320 milijuna kubnih metara. Može se izreći prosudba kako veličina oranica, livada i pašnjaka predstavlja značajno bogatstvo za gospodarski razvitak. Međutim gospodarska iskorištenost tog fonda, mjerena rezultatima proizvodnje poljoprivrednih kultura, je relativno na niskoj razini.

Cijeli prostor Bosne i Hercegovine može se označiti "mineralnim rudnikom". Ima relativno malo prostora u čijoj "utrobi" se ne nalazi neki mineral. Istražene i utvrđene zalihe i raznovrsnost minerala čine vrijedne pokazatelje mineralnog bogatstva. Sada su pouzdane spoznaje o valjanim zalihama željezne rude, boksita, ruda olova i cinka, mangana, žive, kroma, antimona i nekih rijetkih metala. Iako su zalihe nalazišta nemetala puno manje istražene, oni temeljem postojećih spoznaja čine značajno bogatstvo (iznosile su 50% potencijala bivše države). Od posebnog značaja su: kamena so, magnezit, azbest, barit, gips, kvarcni pijesak, vatrostalna i druga glina, ukrasni kamen, građevni materijali itd.

Zalihe mrkog ugljena i lignita u Bosni i Hercegovini iskazane u ukupnoj bilanci iznose blizu 6.000 milijuna tona, od toga 2.000 kamenog i 4.000 lignita, a pogodnost je što su smještene u dubinskoj zoni koja omogućuje vađenje površinskim kopom. Druga njihova povoljna osobitost je što se pretežno nalaze (oko 90%) u području postojećih rudnika; lokacija uvjetuje manje troškove eksploatacije. Kakvoća mrkog ugljena je osrednja, ali je lignit visoke kakvoće.

Postojeći hidropotencijal uvrštava Bosnu i Hercegovinu u bogato područje ovim energentom. Uz veliku količinu taj potencijal je i tehnički iskoristiv. Druga njegova, možemo reći dobra, osobitost je u niskom stupnju iskorištenosti. Ona, iskorištenost, je svega 22%. Značajnost neiskorištenih hidropotencijala je uvećana spoznajom činjenice o siromaštvu u nafti i plinu.

Voda kao resurs, u cjelini gospodarskog razvoja života, uzima sve više mjesta na popisu značajnosti prirodnih resursa. Sve je veća nesrazmjera između "ponude" i potražnje, različitih vidova potrošnje, za vodom. Može se konstatirati da bosanskohercegovačko područje ima dostatnu ponudu vode. Ipak raspoređenost postojeće količine, vremenska i prostorna, iskazuje neravnomjernost; prostorna i vremenska raspoređenost nisu zadovoljavajuće. Međutim uz određena ulaganja i primjeren način upotrebe može se ova manjkavost otkloniti.

Stanovništvo i radni resurs

Suvremena ekonomska teorija stanovništvo vrijednuje istodobno kao proizvodni resurs i kao potrošača. Stoga stanovništvo s motrišta gospodarstva ima dvojak učinak. Ono čini proizvodni potencijal, faktor je u stvaranju nove vrijednosti. Ali kako je potrošnja sastavnica gospodarstva, ono je razvojni faktor i kao potrošač. Dakle, demografski doprinos gospodarstvu nije jednoznačan. Temeljni demografski parametri koji su bitni za gospodarstvo i određuju razvojne mogućnosti su: brojno stanje, dinamika i kvaliteta priraštaja, broj i kakvoća promjena u odnosima radnog i neradnog stanovništva, spolna i starosna struktura, količina i kakvoća uposlenosti, mobilnost, struktura obrazovanosti i razina općeg znanja. Kako sadašnje vrijednosti ovih parametara službena statistika u BiH nema, ostaju nam samo posredne metode procjene njihovih vrijednosti.

Uz statistički prihvatljiv stupanj vjerojatnosti može se računati s vrijednostima parametara: stanovništvo 3,8 milijuna, 60% je radno

spособnog, zaposlenih je 630 tisuća, a to je 17% u ukupnom, te 27% u radno sposobnom. Kako su ratne posljedice najviše izražene u "razaranju" stanovništva u svim njegovim dijelovima i obilježjima, te relativno najvećem odlivu mladih i školovanih, bitno je umanjena kakvoća radnog faktora.

Proizvodni kapaciteti i sredstva za ulaganja

Ovom prilikom, što će za ovaj rad biti dostatno, proizvodne kapacitete ćemo iskazati vrijednošću osnovnih fondova. Tako su prije rata u BiH osnovni fondovi imali 23,8 milijardi US\$ vrijednosti, a njihov proizvodni efekt je bio 8,4 milijardi US\$ društvenog proizvoda. Sama industrija je imala 58% udjela u vrijednosti osnovnih fondova (kapitalni koeficijent 3,6), od kojih elektroprivreda 20% i 7% crna metalurgija. Kada se ovome doda udjel šumarstva i prometa i veza od 18%, tada spoznajemo o 45% udjela visokokapitalne proizvodnje u cjelini gospodarstva.

Proizvodni kapaciteti su značajno fizički uništeni, ali izbačeni iz proizvodnje tehničkom zastarom. Ipak treba uočiti i istaknuti o relativno manjim štetama, oba utjecaja, na kapacitetima u elektroprivredi, prometu i vezama. Neki kapaciteti se trebaju obnoviti, a nešto je već učinjeno, ali težište treba biti na stvaranju novih kapaciteta sa suvremenim tehnologijama, organizacijom i upravljanjem. Stanje i razvojne potrebe zahtijevaju ubrzani rast ulaganja. Usmjerenje ulaganja treba biti k proizvodnji koja se oslanja na domaće resurse, sirovine i rad, ali s novim "godištim" opreme. Štednja građana u bankama i drugim finansijskim institucijama, kao što su, neživotno i životno osiguranje i mirovinsko osiguranje utemeljeno na kapitalu, mogu biti značajni izvori sredstava za ulaganja, investiranje.

Generiranje tehničkog napretka

Tehnički napredak, opredmećeni i neopredmećeni, uvijek je činio odlučujući faktor gospodarskog i ukupnog razvitka

svake ljudske zajednice. Postoje dobre pretpostavke za iskorištenje ovog faktora razvitka, a što se očituje: ulaganjem u nove kapacitete s novom tehnologijom i opremom najnovije generacije (opredmećeni tehnički napredak) i istodobnim iskorištenjem obrazovanog kadra (neopredmećeni tehnički napredak).

Potencijali visokostručnog kadra nalaze se u postojećem kadru, povratku naših kadrova iz inozemstva i stvaranju preduvjeta za zaustavljanje "odljeva mozgova". Svakako treba smjelije razvijati znanstvena i stručna istraživanja, te obnoviti i posebno utemeljiti nove znanstvenoistraživačke i visokoobrazovne institucije. To je vrlo bitno za svaku državnu zajednicu, jer najkvalitetniji, po sadržaju i vremenu, razvitak gospodarstva i ostalih djelatnosti proistječe i temelji se na vlastitom proizvodu. Danas takav, domaći, proizvod može ostvariti isključivo domaći visokostručni kadar.

UPRAVLJANJE RAZVOJEM

Prirodni i društveni resursi, bez obzira na njihovu količinu i kakvoću, nisu dostatni za ostvarenje mogućeg gospodarskog razvitka i društva u cjelini. Njima treba "pridružiti" odlučujući subjektivni faktor, a to je upravljanje razvojem. Dakle, za ostvarenje gospodarskog napretka, uz dostatne resurse, potrebno je kvalitetno osmisliti gospodarski sustav, gospodarsku politiku s učinkovitim instrumentarijem i razvojnu upotrebu ostvarenog proizvoda. Gospodarski sustav čini "čvrstu" sastavnicu upravljanja razvojem, a gospodarska politika s instrumentarijem je "mozak i krvotok" gospodarskog organizma. U poslu oblikovanja cjeline upravljanja razvojem morala bi se ostvariti puna suradnja znanosti, struke i politike. Naime, znanost i struka osmišljavaju strategiju, gospodarski sustav i gospodarsku politiku s instrumentarijem za upravljanje razvojem, a politika donosi odluke. To znači, u biti, kako odlučujuća uloga upravljanja gospodarskim razvojem pripada, političarima, jer su oni nositelji ovlasti za donošenje odluka. Odluke

donose obnašanjem zakonodavne i izvršne vlasti, ali i izravnim neformalnim utjecajima. Kako bi smo bili još jasniji i precizniji, dodajmo da oni čak odlučuju o tome hoće li koristiti znanost i struku u stručnom osmišljavanju svih sastavnica razvoja i stručnoj pripremi odluka.

Gospodarski sustav

Gospodarstvo jedne državne zajednice je određeno vrsnoćom vlasništva, tehničkom i tehnološkom razinom razvijenosti, oblikom i načinom privređivanja, organizacijom sveukupnog društvenog rada, raspodjelom bogatstva, stupnjem slobode proizvođača, načinom raspodjele i upotrebe proizvoda. Sukladno tome, gospodarski sustav se može opisati kao pravno uređen i utvrđen, institucionaliziran, unutarnji ustroj gospodarstva koji osigurava njegovo funkcioniranje. On određuje gospodarske subjekte, gospodarske okvire njihovog djelovanja, stupanj i način utjecaja na njihovu djelotvornost, međusobne odnose i slično.

Naravno svaka državna zajednica nastoji izgraditi gospodarski sustav kojim bi se osiguralo: a) stabilna i visoka stopa rasta društvenog proizvoda, jer ona polučuje dostatniju razinu proizvodnje, b) nisku neuposlenost faktora proizvodnje, c) stabilnu opću razinu cijena i d) ravnotežu platne bilance, uvoza i izvoza, uz stabilni devizni tečaj.

U Bosni i Hercegovini, koja je u dionici tranzicije, gospodarski sustav s takvim osobitostima i učinkovitosti, mora se izgrađivati istodobno s procesom privatizacije, utemeljenjem i razvitkom tržišnog gospodarstva i finansijskog tržišta. Takvo stanje i okolnosti daju veliku širinu i mogućnosti za osmišljavanje, izgradnju i utemeljenje potpuno novog odgovarajućeg učinkovitog gospodarskog sustava.

Dakle, dobra je prilika za izgradnju i utemeljenje gospodarskog sustava koji će osigurati djelatno tržišno gospodarstvo. To, u biti u, znači, sustav koji će osigurati: 1) vladavinu privatnog vlasništva, 2)

pravo zakona, 3) konkurenciju s uređenim i jasnim pravilima i 4) mogućnosti osobnog djelovanja, očitovanja i potvrde u poduzetništvu, investiranju i profesionalnom radu.

Ispišimo kako danas u svijetu, u praksi, postoje tri djelatna tržišna gospodarstva koje je ekonomska teorija prepoznala i opisala kao gospodarske sustave, modele, s njima osobitim obilježjima. To su socijalno tržišno gospodarstvo Europe, potrošačko tržišno gospodarstvo Sjedinjenih Američkih Država i administrativno vođeno tržišno gospodarstvo Kine. Naša razmišljanja i djelovanja trebaju biti ka osmišljavanju i izgradnji specifičnog našeg gospodarskog sustava kao modula europskog socijalno tržišnog gospodarstva. To znači takav sustav koji će se moći "prikačiti" europskom, ali s osobitostima koje osiguravaju gospodarski suverenitet i polučuju za nas, naše građane, najbolji probitak u korištenju naših resursa. Gospodarski protektorat nije nužna sudbina, a još manje unosna budućnost.

Naša je prosudba, a na temelju spoznaja o resursima, a posebno sadržaju našeg vlastitog "spremnika" znanosti i struke, da je moguće osmisлити i izgraditi takav gospodarski sustav; svi uvjeti postoje i ostaje naše utemeljenje i potvrda htijenja i učinkovito ostvarenje.

Gospodarska politika

Upravljanje razvitkom na svim razinama, lokalnoj, regionalnoj, državnoj, međunarodno regionalnoj, globalnoj, traži sustavni pristup i punu konzistentnost u odnosima: koncepcija, strategija, gospodarski sustav, gospodarska politika. Gospodarskoj politici, bliže kazano njezinim nositeljima, pripada donošenje odluka iz ovog područja, a time i odgovornost za gospodarski razvitak. U ovoj državi prva i temeljna zadaća je izgradnja i dogradnja sustava upravljanja razvojem, a to znači institucionalno reguliranje, zakonima i pratećim propisima, cjeline gospodarstva. U datom gospodarskom sustavu utvrđuje se gospodarska politika sa svim sredstvima, instrumentima i mjerama

upravljanja razvojem. Nositelji, a to su donositelji odluka i izvršitelji, imaju širok izbor instrumenata u "kutiji alata" s kojima se mogu i moraju znalački učinkovito koristiti. S motrišta razvitka gospodarstva bitan je odabir, utemeljenje i primjena, kreiranje i doziranje, instrumenata koji će poticati i osigurati veće korisne učinke gospodarstva. Dakle, treba otkloniti postojeće i izbjeći nove instrumente koji obeshrabruju, ograničavaju i zabranjuju. To znači, da se uz brojne temeljne i izvedene ciljeve gospodarske politike, kao cilj visokog ranga treba postaviti cilj ekonomski učinkovitog gospodarstva. Tu nema nikakvih zapreka nositeljima gospodarske politike da ugradi instrumente koji će osigurati razvojne poticaje gospodarskim subjektima.

Ostvarivanje cilja ekonomske učinkovitosti gospodarstva, kao bitnog cilja gospodarske politike, mora biti instrumentalno postavljeno, praćeno i dozirano tako da promiče kompatibilne i komplementarne ciljeve i mogućnosti. To znači da treba, na znanstveno utemeljenim istraživanjima, oblikovati model iz "kutije alata" za svih pet temeljnih skupina instrumenata gospodarske politike: monetarne, fiskalne, ekonomskih odnosa s inozemstvom, dohotka, tržišta i cijena. Naravno, izbor i upotreba alata mora potpuno uvažiti osobitosti, specifičnosti, Bosne i Hercegovine kao složene države s dvije sastavnice, Republikom Srpskom i Federacijom Bosne i Hercegovine s njezinih deset županija čiji građani pretežiti dio suvereniteta, a time svekolikih životnih potreba, ostvaruju upravo u županijama.

Upravljanje društvenim proizvodom

Društveni proizvod je dio ukupnog proizvoda koji državna zajednica može iskoristiti za ulaganja i konačnu potrošnju. Njegova veličina, odluka o udjelu svake od ovih dviju vrsta potrošnje, ali i kakvoća trošenja, su bitne, pa može se slobodno reći i odlučujuće, odrednice gospodarskog razvitka. Tu djeluju dva suprotstavljena probitka, zahtjeva: sadašnje "blagostanje" nasuprot

dugoročnom umjerenijem i ravnomjernijem ostvarenju višeg standarda društva. Stoga se mora istaknuti težina odluke o podjeli i upotrebi društvenog proizvoda. Ona mora proizaći i zasnivati se na dobro proučenim i utemeljenim političkim ciljevima i dugoročnoj gospodarskoj strategiji.

Dugoročno najdjelatniju, dinamički optimalnu, potrošnju društvenog proizvoda nužno je temeljiti na spoznajama i zahtjevima: a) treba osigurati stabilno povećavanje proizvodnje; b) stopa porasta proizvodnje je uvjetovana novim ulaganjima, ali nema funkcionalno determinističku vezu i učinak; c) svako gospodarstvo ima objektivno date granice veličine učinkovitog ulaganja.

ZAVRŠNA PRIPOMENA

Postojeći prirodni i društveni resursi koje ima i kojima se može raspolagati u Bosni i Hercegovina, su dostatni za ubrzani stabilni gospodarski razvitak visoke kakvoće. Ostvarenje njihovog iskorištenja, dakle, ovisi isključivo o subjektivnom faktoru razvoja, o upravljanju razvojem. Taj faktor je "u rukama" politike i vlasti, zakonodavne i izvršne.

Biološka potreba za vodom se očituje žeđu. Za njeno otklanjanje potrebna je voda, ali i posuda, kanta. Usporedbom s gospodarskim napretkom ljudske zajednice, države, to znači uz prirodne i društvene resurse (vodu) potrebno je osigurati i kvalitetno upravljanje gospodarskim razvitkom (posudom).

Bosna i Hercegovina ima dostatne darove prirode, prirodna dobra koja još čovjek nije uništio i ono što su ranije generacije stvorile; ima dovoljno "vode". Međutim, ona nije izgradila odgovarajući gospodarski sustav i gospodarsku politiku, a to znači kako nema kvalitetno osmišljenog, može se kazati nikakvog, sustavnog upravljanja razvitkom; nema "kante".

Nutrinu njezina, Bosne i Hercegovine, sadašnjeg stanja čini višestranački državni socijalizam, gospodarski protektorat i parlamentarna diktatura te praznina strategije gospodarskog razvitka,

gospodarskog sustava i politike. Ako su takvi sadržaji u državi, bilo kojoj ljudskoj zajednici, onda objektivno zakonomjerno ona ne može polučiti gospodarski i svekoliki napredak.

LITERATURA

- [1] Andrijić S. i dr., *Ekonomski razvoj SR Bosne i Hercegovine, Kvantitativni model i analiza, projekcija, Svjetlost, Sarajevo, 1984.*
- [2] Andrijić S., Dujsić M., Simić M., *Model vlasničke transformacije društvene imovine, Kvantitativni model, finansijski efekti, pravni pogledi, Knjiga 1-3., Ekonomski fakultet, Institut, Sarajevo, 1991.*
- [3] Andrijić S., gl. urednik, *Gospodarski sustav složene države, Društvo ekonomista „Benko Kotruljić“, Mostar, 2000.*
- [4] Bogunović A., Sharma S., *Narodno gospodarstvo, Art studio Azinović, Zagreb, 1995.*
- [5] Crkvenac M., *Ekonomska politika, Informator, Zagreb, 1997.*
- [6] *Ekonomski pregled, broj 7-8, zagreb, 2005.*
- [7] *Tranzicija gospodarstva, Zbornik radova znanstvenog skupa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, 1996.*
- [8] *Zbornik radova, broj 7., Ekonomski fakultet u Istočnom Sarajevu, 2013.*
- [9] *Statistički godišnjaci Bosne i Hercegovine*

EFIKASNOST PRIVREĐIVANJA KAO REZULTAT ALOKACIJE RESURSA

EFFICIENCY OF ECONOMY AS A RESOURCE ALLOCATION RESULT

Semiha Repak

SAŽETAK

Svrha ovog rada je, da polazeći od nekih do sada ispoljenih, institucionalno i privrednosistemski uslovljenih defekata u sferi efikasnosti privređivanja i alokacije resursa, razmotri nova rješenja i ispita mjeru u kojoj će ti defekti biti otklonjeni ili bar ublaženi. Najprije će biti analizirani mehanizmi mobilnosti i alokacije proizvodnih faktora, a posebno oblici formiranja i upotrebe investicionih sredstava, zatim pitanja motivacije i stimulacije privrednih subjekata, uključujući i problem rizika i odgovornosti za donošenje odluke, potom problemi efikasnosti i brzine odvijanja procesa odlučivanja na raznim nivoima organizovanosti, i najzad, oblici organizovanja u privredi i uslovi pod kojima oni mogu da se formiraju. U kontekstu problema koji su vezani za alokaciju faktora za proizvodnju, dat će se osvrt i na mehanizme vrednovanja pojedinih vidova privrednih resursa, budući da su problemi alokacije i vrednovanja nerazdvojno povezani.

U radu se razmatraju ključna pitanja i principi na kojima se zasniva odnos alokacije resursa, kao i značaj ekonomske politike za unapređenje ekonomskih odnosa u zemlji. Pozitivni efekti, koji nastaju alokacijom resursa, klasifikovani su u dvije grupe: ekonomsku i pravnu.

Ekonomsku grupu čini težnja privrednih subjekata za ostvarivanjem što boljih poslovnih rezultata, do kojih mogu doći nesmetanom alokacijom resursa.

Pravni aspekt sadržan je u samom ugovoru na osnovu kojeg dolazi do alokacije resursa, u kome su utvrđena prava i obaveze ugovornih strana – privrednih subjekata, učesnika na tržištu.

Cilj rada je utvrđivanje preporuka i smjernica

za unapređenje odnosa među privrednim subjektima u dijelu, koji odnosi na alokaciju resursa.

Ključne riječi: alokacija resursa, efikasnost, investicije i organizovanost.

ABSTRACT

The purpose of this paper is, starting from some previously manifested, institutionally, and economically systemically conditioned defects in the sphere of efficiency of resource management and allocation, to consider new solutions and examine the extent to which these defects will be eliminated or at least mitigated. First, the mechanisms of mobility and allocation of production factors will be analyzed, especially forms of formation and use of investment funds, then issues of motivation and stimulation of economic entities, including the problem of risk and responsibility for decision making, then problems of efficiency and speed of decision-making at various levels. , and finally, the forms of organization in the economy and the conditions under which they can be formed. In the context of problems related to the allocation of factors for production, a review will be given to the mechanisms of valuation of certain types of economic resources, since the problems of allocation and valuation are inextricably linked. The paper discusses the key issues and principles on which the relationship of resource allocation - market is based, as well as the importance of economic policy for the improvement of economic relations in the country. Positive effects, which arise from the allocation of resources, classified into two groups: economic and legal. The economic group consists of the aspiration of economic entities to achieve the

best possible business results, which can be achieved through the unhindered allocation of resources. The legal aspect is contained in the contract itself, based on which the allocation of resources takes place, in which the rights and obligations of the contracting parties - economic entities, market participants - are determined. This paper aims to determine the recommendations and guidelines for improving relations between economic entities in the part related to the allocation of resources.

Keywords: resource allocation, efficiency, investment, and organization

UVOD

Nedovoljna mobilnost investicionih sredstava predstavlja jedan od onih, sada već pomalo klasičnih, problema koji su u mnogo navrata i svestrano izučavani u našoj ekonomskoj teoriji i s kojima se, u ovom ili onom vidu, neprestano sukobljava naša privredna praksa. Faktori na kojima se formira akumulacija ni u jednom sistemu ne koincidiraju s faktorima njihove društvene, ili čak individualno, najefikasnije upotrebe. Stoga su neki mehanizmi prelijevanja ovih sredstava – sa mjesta gdje se formiraju na mjesta gdje treba da budu upotrijebljena – bili oduvijek neophodni svim privredama neovisno od toga kakve su njihove strukture, institucionalne ili neke druge karakteristike. Neophodnost mehanizma koji bi osigurao izvjesno prelijevanje akumulacije između pojedinih segmenata u privrednom kompleksu predstavljaju jednu od, možda ne tako brojnih, univerzalnih ekonomskih zakonitosti, a nesmetano strujanje investicionih sredstava kroz cijeli ekonomski sistem, sigurno spada u ključne preduslove efikasnog funkcionisanja privrede kao cjeline.

Od tri poznata i u raznim privredama široko primjenjivana mehanizma mobilnosti – a to su tržište kapitala, sistem centralnih investicionih fondova, kod nas u Bosni i Hercegovini entitetske banke za obnovu

i razvoj, sistem kreditno-bankarskog finansiranja – za naše društvo već duže vrijeme nije u potpunosti prihvatljiv nijedan. Razlozi su poznati. Tržište kapitala implicira punu institucionalizaciju dohodka po osnovu svojine, centralni investicioni fondovi otvaraju širok prostor za birokratsku samovolju i etatiističke deformacije cijelog privrednog, pa i društvenog razvitka, dok kreditno-bankarski mehanizam neminovno podrazumijeva inflaciono finansiranje novih investicija, pa je društveno prihvatljiv stepen inflacije, ozbiljno ograničenje u pogledu mjere u kojoj ovaj mehanizam može da posluži kao instrument mobilnosti. Kreditno finansiranje nebi generiralo inflacione impulse samo u onoj hipotetičkoj situaciji u kojoj bi krediti bili u načelu davani na bazi sredstava formiranih iz nacionalnog dohodka; takvo formiranje u jednoj decentralizovanoj privredi, nužno implicira odgovarajuće stimulanse i stoga bi se ovaj sistem u pogledu dohodka po osnovu svojine, poistovjetio s tržištem kapitala.

MOBILNOST INVESTICIONIH SREDSTAVA

Mehanizam finansiranja privrede u Federaciji Bosne i Hercegovine uobličen u Banku za obnovu i razvoj, razgrađen je prije više od dvije decenije, neki adekvatan alternativni mehanizam nije u međuvremenu izgrađen i nastao je poznati institucionalni vakuum, čije su posljedice također dobro poznate. Privreda je strukturno poremećena. Na makroekonomskom nivou hronično i sistematski osjećaju se posljedice brojnih uskih grla; to pored ostalog, umanjuje stabilnost privrede i povećava stopu inflacije, a uvozna zavisnost i zaduženost u inostranstvu, rastu brzim tempom iz godine u godinu¹.

Ako se tome želi stati na putu, usvajanje novih zakonskih rješenja su neminovnost za Bosnu i Hercegovinu. Pogotovu, zbog toga, što još uvijek nije izvršena potpuna

1 Stiglitz, J.: Kuda idu reforme, Finansing, br. 11-12/99, Novi Sad, 1999.

privatizacija u zemlji. Što, prema sadašnjim zakonima, u preduzećima s mješovitom svojinom (djelimično privatizirana) dohodak se ne utvrđuje po osnovu svojine i ako isti predviđaju učešće u raspodjeli ostvarene dobiti i što u njima upravljanje počiva u rukama većinskih vlasnika (države ili fizičkih lica), koji vođeni logikom svog ekonomskog interesa, upravljajući kapitalom, preovladavaju barijere što su ih u pogledu mobilnosti sadržavala dosadašnja zakonska rješenja. Novim zakonima (Zakon o privrednim društvima i dr.) treba popuniti prazninu u našem privrednom sistemu. To se ogleda u činjenici, da mali dioničari, ne svojom krivicom ostaju bez imovine koju su stekli kupovinom dionica. Navedeno se može otkloniti, na više načina; jedan od njih je da se imovina ne može otuđivati bez saglasnosti malih dioničara, da se ne mogu podizati krediti na osnovu hipoteke nad imovinom a da ta sredstav ne budu uložena kao investicija u preduzeću i sl.

Svjesni smo činjenice, da i na ovom polju postoje brojni problemi, pogotovu, ako većnski vlanik/vlasnici žele ulagati vlastita ili tuđa (krediti) sredstva u investicione projekte. Dali se ovakvi potezi smatraju dokapitalizacijom ili povećanjem vlastitog učešća u preduzeću. U privrednom sistemu, kao što je naš, u kojem još uvijek nisu razriješene mnogobrojne dileme, u kojem nema garancija makar i za približno uniformirane uslove , angažovanja pojedinih resursa u raznim aktivnostima, a to, pored ostalog znači, da ne postoji tendencija izjednačavanja graničnih efekata investicionih sredstava u alternativnim potrebama. Navedeno ka rezultat može da ima pravno šarenilo, u pogledu toga, kako se u pojedinim alternativama vrednuju pojedini resursi, a to je najbolja indikacija da u sistemu nije ugrađena tendencija kretanja u pravcu statički definisanog optimuma. Podrazumjeva se, da u odsustvu ovako definisane efikasnosti, ne može biti govora o sposobnosti sistema, da već po logici svoje strukture i načina funkcionisanja dostigne dinamički optimum.

Stoga, ako želimo ukazati na još neki nedostatak sadašnjih zakona koji regulišu privredni sistem u Bosni i Hercegovini, onda ćemo ukazati na to, da u njima nedostaju mehanizmi, koji bi generisali izvjesne ključne parametre alokacije na nivou privrede zemlje u cjelini. Ako bi došlo do usvajanja zakona na nivou Bosne i Hercegovine, i ako bi bile osigurane institucionalne mogućnosti njihovog prilagođavanja promjenama u privrednoj strukturi i u konstelacijama drugih ekonomskih faktora – preduzeća, neovisno o vlasničkoj strukturi, imala bi jasne orijentire u vezi s uslovima pod kojima valja ulaziti u različite aranžmane, a na nivou privrede u zemlji, bila bi osigurano uniformno vrednovanja resursa, uključujući i akumulaciju kao najvažniji među njima. U nedostatku navedenog, odnosno jasnih kriterija koji bi u vezi s vrednovanjem pojedinih resursa bili formirani na višim nivoima organizovanosti, decentralizovani privredni subjekti, mogli bi doći u situaciju, da zaključuju aranžmane iza kojih niko ne stoji (misli se na pravosudne i druge državne organe, koji su dužni da poštuju ugovor kao osnovnu ekonomsku instituciju).

Time je praktično naznačena i druga potencijalna teškoća u vezi s funkcionisanjem predloženog sistema. Riječ je o konfliktima interesa pojedinih lobija, kako u privredi tako i politici. Koji u nemogućnosti regulisanja ključnih parametara iz svoje interesne sfere, mogu procese uključivanja drugih preduzeća da uspore i tako bitno da smanje dinamičku efikasnost privrednog sistema u zemlji. Iz čega proističe, da je u Bosni i Hercegovini skoro sve prepušteno dogovorima malog broja „ključnih figura“, od čijeg sporazumijevanja zavisi poslovna aktivnos većeg broja privrednih subjekata. U odsustvu, dogovora, „manjine“ ipoutvrđenom postupku utvrđenih kompenzacija, ispadaju svi oni kod kojih makar i jedan subjekt , ostvaruje manje od oportunitetnog troška odgovarajućeg resursa.

Međutim, i kada se postigne dogovor, veoma često nastaju problemi kao rezultat nepostojanja unaprijed dogovorenog

mehanizama raspodjele neto-dobitka, kao rezultata svih ranije postignutih dogora. Te se u cilju, otklanjanja ovog nedostatka, u praksi najčešće utvrde parametri na „visikom nivou“, odnosno na nivou nosioca svih poslovnih aktivnosti.

U slučajevima, kada nisu utvrđeni parametri raspodjele neto – dobiti, odnosno uslova, pod kojima pojedina preduzeća mogu da uđu u zajednički poduhvat, dolazi do usporavanja odgovarajućih procesa i nemogućnost izvođenja određenih poslova u rokovima predviđenih ugovorima. Ako ovom dodamo i dva bitna elementa svakog posla – kvalitet u užem smislu i dinamiku izvođenja prihvaćenog posla – proizilazi da neki procesi mogu da produkuju efekte suboptimalnog kvaliteta.

Ono što najviše zabrinjava, jeste činjenica da u najvećem broju zajedničkih poduhvata imamo dominaciju jednih preduzeća nad drugima, naravno u zavisnosti od odnosa snaga s kojima su oni ušli u konkretni aranžman. Ovakvi postupci u nacionalnoj privredi, podsjećaju na neke procese u međunarodnim ekonomskim odnosima i koji su, upravo zbog sukoba interesa što nužno ne konvergira zadovoljavajućem rješenju, zanimljivom i sa stajališta rezultata dobijenih analizom odgovarajućih modela. Nepovoljni efekti po privredu Bosne i Hercegovine, koji su prisutni kao rezultat toga, što nekoliko preduzeća zahvaljujući političkoj podršci koju imaju od pojedinih stranaka ili jakih pojedinaca u njima, prisutni su i u pravcu kretanja investicionih sredstava. Naime, u svom postratnom periodu, prisutni su pravci koji prate smjer proizvodno – tehnoloških veza. Znači, da su pojedini poslovni subjekti zainteresirani da zahvaljujući svojim vezama, osiguraju ekspanziju svoje sirovinske osnove ili da obezbijede preradu onih dobara koji za njih predstavljaju gotove proizvode a za kojima postoji tražnja u zemlji. Manje je prisutan interes za investicijama koje trebaju da omoguće stvaranje potpuno novih proizvodnih kombinacija – novih proizvoda i novih tehnoloških rješenja za neke elemente postojećeg asortimana proizvoda.

Rješenja, koja bi doprinijela povećanju broja različitih proizvoda i povećanju zaposlenosti kao rezultat ulaganja u nove investicije, a u nedostatku ideja i težnji privatnog sektora, moraju nastati kao rezultat mjera ekonomske politike i sredstava koja će biti od strane države usmjerena u kapitalne objekte. U suprotnom, postojeći trendovi ulaganja u nova investiciona ulaganja imaju tendenciju konzerviranja postojeće tehnologije i strukture mogu dovesti do tehnološkog zaostatka privrede naše zemlje u odnosu na okruženje.

Da bi se to izbjeglo, dodatni tokovi mobilnosti novčanih sredstava su toliko neophodniji, jer postoji potreba snažnog koncentrisanja istih, za eliminisanje krupnih strukturnih disproporcija i ulaganja u proširenje materijalne osnove industrijskih preduzeća.

INVESTICIJE I VREDNOVANJE FAKTORA PROIZVODNJE

U ekonomskoj teoriji postoji veliki broj pristupa objašnjavanju pojma razvojni projekat, ali je sukus svih tih razmišljanja da se radi o određenom odricanju od potrošnje u sadašnjosti, da bi se mogla ostvariti korist u nekom budućem vremenu¹. Ako se investicijama, kojima se održava nepromijenjeni nivo materijalne proizvodnje, odnosno, gdje se u spajanju proizvodnih faktora postižu najveći ekonomski efekti, ne omoguće i stimuliraju prelijevanje akumulacije na punktove njene najefikasnije upotrebe, izostat će tendencija izjednačavanja granične efikasnosti uložених sredstava. Uložena sredstva u raznim alternativama, davat će različite efekte, a faktička cijena investicionih sredstava može dovesti do deformacija u formiranju cijena upotrebe drugih, komplementarnih proizvodnih faktora, prije svega radne snage. Savremeni teoretičari i mikroanalitičari razvojnog procesa najviše pažnje posvećuju ponašanju preduzeća u investicionom procesu, a prije svega u profitabilnosti i uticaju investicija na ukupnu ekonomsku aktivnost, prvenstveno na njihovu

ključnu ulogu u procesu ekonomskog razvoja određenog geoprostora i širenju naučno-tehničkog progressa. Racionalna kompozicija finansiranja razvojnog projekta je determinisana cijenom kapitala, raspoloživošću kapitala, namjenom korištenja kapitala i očekivanim profitabilitetom investiranja. Traženje najpovoljnije kombinacije finansiranja ima prvenstveno za cilj optimalizaciju izabranih izvora finansiranja i kvantifikovanju obaveza koje iz njih proističu. Zajedničko im je da se vraćanje pozajmljenih sredstava i naknade za njihovo korištenje izvrši u određenom roku. Nedovoljna mobilnost investicionih sredstava i „... velika ovisnost o stranom kapitalu za finansiranje investicija...“² predstavljaju jedan od onih, sada već pomalo klasičnih, problema koji su u mnogo navrata i svestrano izučavani u našoj ekonomskoj teoriji i s kojima se, u ovom ili onom vidu, neprestano sukobljavala naša privredna praksa.

Mjesta na kojima se formira akumulacija ni u jednom sistemu ne koincidiraju s preduzećima, odnosno njihove zajedničke, ili čak individualno, najefikasnije upotrebe³. Stoga su neki mehanizmi prelijevanja ovih sredstava - sa mjesta gde se formiraju na mjesta gde treba da budu upotrijebljena - bili oduvijek neophodni svim privredama nezavisno od toga kakve su njihove strukturne, institucionalne ili neke druge karakteristike. Neophodnost mehanizma koji bi osigurao, izvjesno prelijevanje akumulacije između pojedinih segmenata u privrednom kompleksu predstavlja jednu od, možda ne tako brojnih, univerzalnih ekonomskih zakonitosti, a nesmetano strujanje investicionih sredstava kroz cijeli ekonomski sistem sigurno spada u ključne preduslove efikasnog funkcionisanja privrede kao cjeline.

Mehanizam dobijanja kredita od entitetskih

2 Orhan Nikšić; Strukturni razlozi nemogućnosti bosanskohercegovačkog odgovora, Forum Bosne br. 47/09, Međunarodni forum Bosna, Sarajevo 2009

3 Rajko Tomaš; Svjetska ekonomska kriza kao faktor produbljivanja opće krize u Bosni i Hercegovini, Međunarodni Forum Bosne br. 47/09, Sarajevo 2009

banaka za obnovu i razvoj, razgrađen je tako, da ta sredstva mogu dobiti preduzeća koja podržavaju pojedine političke stranke, a adekvatan alternativni mehanizam nije u međuvremenu izgrađen i nastao je poznati instituconalni vakuum, čije su posljedice također dobro poznate.

Privreda je strukturno poremećena, na makroekonomskom nivou hronično i sistematski osjećaju se posljedice brojnih uskih grla; to, pored ostalog, umanjuje stabilnost privrede i povećava nelikvidnost privrednih subjekata, a uvozna zavisnost i zaduženost kod Međunarodnog monetarnog fonda i drugih međunarodnih finansijskih institucija, raste brzim tempom iz godine u godinu. „Za uvozno-zavisnu zemlju, kao što je Bosna i Hercegovina, najefikasniji metod za ublažavanje posljedica globalne krize je povećanje proizvodnje, kojom se supstituiše uvoz i proizvodnja za izvoz. Strukturne promjene u privredi zahtijevaju mnogo vremena i velika ulaganja, tako da u ovom momentu ne možemo govoriti o mjerama za strukturna ulaganja u privrtedi.“⁴

Prva teskoća može da proistekne iz okolnosti da se procesi u privrednom sistemu Bosne i Hercegovine, koji uključuju i odgovarajuće prelijevanje investicionih sredstava, odvijaju na veoma širokom frontu. Stim, što se oni odvijaju pod uslovima koji su vrlo raznovrsni i koji u zavisnosti od brojnih neekonomskih faktora. Pri čemu u prvom redu do izražaja dolaze fiskalne i nefiskalne obaveze, koje zbog svog, visokog učešća u raspodjeli ostvarenog dohodka, onemogućavaju privrednim subjektima da iz vlastite dobiti finansiraju investicije u proširenje materijalne osnove. U privrednom sistemu Bosne i Hercegovine, kako je sada prisutno stanje, nema mehanizama koji bi garantovali makar i približno uniformne uslove angažovanja pojedinih resursa, kao temeljnog faktora za proizvodnju, u raznim aktivnostima, a to, pored ostalog, znači da ne postoji tendencija

4 Rajko Tomaš; Svjetska ekonomska kriza kao faktor produbljivanja opće krize u Bosni i Hercegovini, Međunarodni Forum Bosne br. 47/09, Međunarodni forum Bosna, Sarajevo 2009

izjednačenja graničnih efekata investicionih sredstava u alternativnim upotrebama.

Procesi unapređenja privrednih aktivnosti, odvijaju se na velikom broju različitih nivoa, a u svakom konkretnom slučaju utvrđuju se uslovi pod kojima se angažuju pojedini resursi, kao faktori proizvodnje, nezavisno od toga šta se dešava u drugim dijelovima privrede. „Nažalost, Bosna i Hercegovina ima ozbiljne probleme u ostvarivanju koordinacije politika različitih nivoa vlasti i u konstituisanju ekonomskih funkcija države, po mjeri tržišta i potreba tržišnih učesnika“⁵. Usljed takvog stanja, vjerovatno je da može da dođe do pravog šarenila u pogledu toga, kako se u pojedinim alternativama vrednuju pojedini resursi, a to je najbolja indikacija da u sistem nije ugrađena tendencija kretanja u pravcu statički definisanog optimuma. Razumije se, da u odsustvu ovako uslovno definisane efikasnosti ne može biti govora o sposobnosti sistema da već po logici svoje strukture i načina funkcionisanja dostigne dinamički optimum, jer, „brzi ekonomski rast nije stvar aritmetike i ne događa se sam po sebi“⁶.

U sistemu kakav je koncipiran u važećem Zakonu o privrednim društvima u Federaciji Bosne i Hercegovine, nedostaju mehanizmi koji bi generirali izvjesne ključne parametre alokacije na nivou privrede kao cjeline. Ako bi takvi parametri postojali i ako bi bile osigurane institucionalne mogućnosti njihovog prilagođavanja promjenama, koje bi trebale da se dogode, tada bi privredni subjekti imali i vlastitih sredstava koja bi investirali.

U nedostatku jasnih kriterija koji bi u vezi s odnosom državnih institucija prema privrednim subjektima, može doći do poremećaja u privrednim procesima, što može imati nesagledive posljedice po privredni sistem zemlje.

Time je prakticno naznačena i druga potencijalna teškoća u vezi s funkcionisanjem

postojećeg privrednog sistema. Riječ je o konfliktima interesa pojedinih subjekata koji, u nedostatku regulisanja ključnih parametara na višim nivoima organizovanosti, mogu procese prevazilaženja krize, da uspore i tako bitno da smanje dinamičku efikasnost sistema. Doista, ako su gotovo svi uslovi prepušteni privrednim subjektima, da sami traže izlaz iz krize, tesko je zamisliti put koji bi u opstem slučaju relativno brzo i bez teskoca vodio do oporavka privrede. Prije svega, u odsustvu jasno definisanih i po unaprijed poznatom postupku utvrđenih kompenzacija, iz klase svih potencijalno mogućih sporazuma ispadaju svi oni kod kojih makar i jedan subjekt ostvaruje efekte manje od oportunitetnog troška odgovarajućih resursa. No, nezavisno od ovog efekta, čak i u onim sporazumima i dogovorima kod kojih postoji jasan neto-dobitak za skup svih subjekata sporazumjevanja, odnosno dogovarjanja, ne postoji nikakav objektivni mehanizam za raspodelu tog dobitka na pojedine subjekte. Takav kriterijum mogli bi da pruže samo gore pomenuti parametri koji se utvrđuju na nivou cijele privrede ili bar na nivou pojedinih privrednih sektora. Krajnji rezultat nepostojanja objektivnog mehanizma za utvrđivanje uslova pod kojima pojedini subjekti mogu da uđu u zajednički poduhvat jeste potencijalno usporavanje odgovarajućih procesa odlučivanja i nemogućnost pravovremenog donošenja važnih privrednih odluka. Kako kvalitet odluke ima dvije bitne dimenzije - kvalitet u užem smislu i brzinu donošenja - proizlazi da procesi odlučivanja u mehanizmu kakav se predviđa mogu da produkuju odluke suboptimalnog kvaliteta. Valja takođe dodati da velik broj raznih privrednih poduhvata i situacija, i pored sve raznovrsnosti, ima i mnoge zajedničke komponente. Sa stajališta troškova informacija, obrade podataka i odlučivanja neracionalno je da se dati, u osnovi isti problem rješava simultano i paralelno na mnogo različitih mjesta ako već postoje mogućnosti da se on - možda kvalitetnije i preciznije - riješi na jednom mjestu, pa da se rezultatima koriste svi

5 Rajko Tomaš;

6 Branko Horvat; Dinamičan ekonomski razvoj, Ekonomski centar za mir i razvoj Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija, Beograd 2007

zainteresovani subjekti. Isto tako, ako se uslovi sporazumjevanja i dogovaranja prepuštaju u cjelosti nagodbi zainteresovanih subjekata, ne treba isključiti ni mogućnost dominacije jednih subjekata nad drugima, naravno u zavisnosti od odnosa snaga s kojima oni ulaze u konkretni aranžman. U ovim širim procesima odlučivanja, posebno u vezi s raspodjelom čistog ekonomskog efekta od zajedničkog poduhvata, mogu se formirati takve konfiguracije interesa i pregovaračkih pozicija pojedinih subjekata koje po svojoj analitičkoj strukturi podsjećaju na neke odnose u međunarodnoj razmjeni i koje su, upravo zbog sukoba interesa što nužno ne konvergira zadovoljavajućem rješenju, zanimljive i sa stajališta rezultata dobijenih analizom odgovarajućih modela.

Sljedeći potencijalni nepovoljni efekat privrednog sistematičesevjerojatnih pravaca kretanja investicionih sredstava u procesima sporazumjevanja i dogovaranja. Treba, naime, očekivati da će ti pravci ići za postojećim proizvodno-tehnološkim vezama: pojedini subjekti biće prvenstveno zainteresovani da kroz razne oblike organizovanja osiguraju ekspanziju svoje sirovinske osnove ili da obezbijede dalju preradu onih dobara koja za njih predstavljaju gotove proizvode. Stim u vezi, smatramo neophodnom, izradu investicionih programa. „Investicioni programi su temeljna pretpostavka rasta i razvoja svakog privrednog društva / preduzeća ponaosob, a time i razvoja ukupne nacionalne privrede. Privredni /gospodarski rast implicira utemeljenje (1) razvojne politike i (2) investicione politike, te njihovu (3) adekvatnu povezanost. Razvojna politika uključuje osmišljene mjere i aktivnosti za postizanje očekivanih / planiranih ciljeva privrednog i društvenog razvoja. Stoga investicione programe treba koncipirati kao instrumente ostvarivanja razvojne politike.“⁷ Manje će biti interesa za onim tokovima prelijevanja koji treba da omoguće stvaranje potpuno novih proizvodnih kombinacija - novih proizvoda, novih procesa i radikalno

novih tehnoloških rješenja za neke elemente postojećeg asortimana. Pravci mobilnosti koji bi pogodovali novim kombinacijama i novoj tehnologiji morat će vjerovatno da se razvijaju posebno i nezavisno od djelimično spontanog procesa prisutnih kod privrednih subjekata.

U protivnom, sadašnja opterećenost privrede, mogla bi da ispolji izvjesnu tendenciju ka konzerviranju postojeće tehnologije i strukture. Dodatni tokovi mobilnosti utoliko su neophodniji što postoji potreba znatnog koncentrisanja znatnih finansijskih sredstava za eliminisanje krupnih strukturnih disproporcija i izgradnju velikih infrastrukturnih objekata; ta će potreba biti utoliko jača ukoliko se budemo manje orijentisali na finansiranje kreditima, značajnih objekata u privredi i van nje.

ALOKACIJA I VREDNOVANJE FAKTORA PROIZVODNJE

Iz analize mobilnosti faktora proizvodnje, slijede neki važni zaključci u pogledu vrednovanja pojedinih kategorija resursa⁸. Ako sistem u dovoljnoj mjeri ne omogući i ne stimulira prelijevanje akumulacije na mjesta, njene najefikasnije upotrebe, izostat će tendencija lizjednačenja granične efikasnosti uložених sredstava, ta će sredstva u raznim alternativama davati različita efekte, a faktička cijena njihove upotrebe bit će, prema tome, neujednačena.

Takav režim formiranja cijene upotrebe investicionih sredstava ne može a da ne produkuje odgovarajuće deformacije u formiranju cijena i upotrebe drugih, komplementarnih proizvodnih faktora, prije svega živog rada i prirodnih resursa. Integracija rada, resursa i kapitala uslov je budućeg uzajamnog razvoja sva tri faktora proizvodnje. „Vrednovanje prirodnih resursa kao input profitne ekonomije, osnovni je uvjet uspješnog poslovanja i primjerenog zarađivanja za sebe i društvo“⁹. Zaista, različita

7 Jozo Sović; Poslovno upravljanje, Pravni fakultet Univerziteta u Travniku, Kiseljak 2008

8 Gregory/Stuart: Comparative Economic Systems, Houghton Mifflin Company 1992,

9 Isto, str. 255

efikasnost upotrebe faktora proizvodnje na raznim mjestima, u ekonomskom sistemu stvara razlike u mogućnostima formiranja većih dohodaka, pa, prema tome, i u dohocima. U daljoj analizi bit će ispitane neke konkretne odredbe koje opredjeljuju način i mjeru vrednovanja faktora proizvodnje.

Dohodak je kategorija koja uvijek zavisi s jedne strane od rada i preduzetništva privrednog subjekta, a s druge strane od mnoštva egzogenih komponenti koje djeluju nezavisno od individualnih odluka i ponašanja i koje su, po pravilu, međusobno uslovljene. Zato je jedan od najznačajnijih stavova koji su čvrsto ugrađeni u težni poslovodnih odluka, onaj koji se odnosi na profit preduzeća. Time je učinjen pravi preokret u odnosu na široko prihvaćena i prilično ukorijenjena shvatanja u našoj teoriji i praksi koja su dohodak, kao »društveno priznatu« veličinu u cjelosti pripisivala pojedinim preduzećima i koja su se, u krajnjoj liniji svodila na zagovaranje povećanja proizvodnje.

Kako je već naglašeno, neujednačeno vrednovanje neminovno će produkovati i odstupanja od optimalne alokacije i, stoga, nedovoljno efikasno korišćenje raspoloživog privrednog potencijala. Čemu posebno doprinosi „izostanak efikasnijih mjera na očuvanju makroekonomske stabilnosti...“¹⁰ Izuzetno značajan element vrednovanja poslovanja jednog preduzeća, jeste ostvareni profit, posebno onaj dio, koji je rezultat učešće u dobiti drugih preduzeća ostvarenom po osnovu ulaganja u ista.

Očigledno suocen s ozbiljnim dilemama vezanim, s jedne strane, za dosljedno uvažavanje principa racionalnog raspolaganja faktorima proizvodnje, i u vezi s tim, uspostavljanje granice marginalnih troškova, i, s druge strane, za potrebu da se faktori proizvodnje podstaknu na kretanje u pravcu najefikasnijih upotreba. Međutim, da bi se ovako zamišljeno kretanje faktora za proizvodnju moglo realizovati, neophodni

su i pozitivni finansijski rezultati poslovanja. Shodno tome, sagledat ćemo potrebu analiziranja finansijskih pokazatelja, aspekta njihovog značaja za privredne subjekte. „Podjela finansijskih pokazatelja može biti sa različitih aspekata, a najzastupljenija je podjela sa aspekta informacije koja se želi dobiti, odnosno cilja koji se želi postići stavljanjem u odnos određenih veličina“¹¹. Prema ovome kriterijumu pokazatelje možemo klasificirati kako slijedi:

- „pokazatelji likvidnosti – mjere sposobnosti preduzeća da podmiri svoje dospjele kratkoročne obaveze;
- Pokazatelji zaduženosti – mjere koliko se preduzeće finansira iz tuđih izvora sredstava;
- Pokazatelji aktivnosti – mjere kako efikasno preduzeće upotrebljava svoje resurse;
- Pokazatelji ekonomičnosti – mjere odnos prihoda i rashoda, tj. Pokazuju koliko se prihoda ostavi po jedinici rasoda;
- Pokazatelji profitaibilnosti – mjere povrat uloženog kapitala, što se smatra najvišom upravljačkom djelotvornošću; i
- Pokazatelji investiranja – mjere uspješnosti ulaganja u obične dionice“¹²

Postavlja se pitanje, da li se svestranom analizom, provedenom prema gore navedenom pokazateljima, može utvrditi poslovna sposobnost preduzeća i da li se na osnovu dobijenih rezultata mogu na zadovoljavajući način riješiti problemi eliminisanja neopravdanih troškova, odnosno problem efikasne alokacije resursa. Eliminisanje nepotrebnih troškova i stimuliranje finansijskih tokova kojima će finansijski tokovi teći u pravcu efikasnih ekonomskih alternativa predstavljaju dva očigledno kontradiktorna zahtjeva, a njihova

11 Ninoslav Gregović; Racio pokazatelji finansijskog položaja preduzeća, Ekonomski izazovi br. 6, časopis Departmana za ekonomske nauke, Internacionalnog univerziteta u Novom Pazaru, Novi Pazar, 2014

12 Žager, K., Mamić, Sačer, I., sever, S., Žager, I; Analiza finansijskih izvještaja – II prošireno izdanje, MASMEDIA Zagreb, Zagreb 2008

10 Anto Domazet; Konkurentnost poslovnog sektora i recesija u Bosni i Hercegovini, Forum Bosne br. 47/09, Međunarodni forum Bosna, Sarajevo 2009

kontradiktornost proističe iz okolnosti da su preduzeća, kao osnovni elementi privrednih sistema i podsistema, ovlašćena da raspolazu ostvarenim profitom, dok je uloga državnih oragana da se obezbijedi poštivanje prava na vlasništvo i ugovore, kao dvije temeljne ekonomske institucije.

Mehanizam tržišnog poslovanja, može da produkuje kako rješenja koja daju veći ponder tekucem radu, tako i ishode kod kojih se veći značaj pridaje konkurentnosti na tržištu.

Kao što pokazuju gornja razmatranja, zbog izvjesne neodredenosti u raspodeli dobiti i prevelikog tereta koji je stavljen na na privredne subjekte, vrednovanje raznih kategorija privrednih resursa nije uniformno i sistem neće spontano težiti izjednačenju graničnih efekata faktora proizvodnje, alternativnim upotrebama. Standardna statička optimalnost nije zagarantovana. Nedostaju jednoobrazni univerzalni parametri odlucivanja koji bi važili za sistem kao cjelinu.

Taj je efekat dalje je pojačan činjenicom da su čak i cijene, ti parametri koje daje tržište kao objektivan mehanizam, dobrim dijelom postale predmet kalkulacija u korištenju faktora proizvodnje¹³.

Ovo je, svakako, vrijedna novina u poslovanju ali ona još uvek ne obezbjeđuje izjednačenje uslova privređivanja za sve tržišne subjekte. Od dva privredna subjekta, od kojih jedan ekspanziju obezbjeđuje egzogeno uslovljenim komponentama dohotka, a drugi iz redovnog, pod normalnim uslovima stečenog profita, u boljem položaju sigurno će biti onaj koji ostvaruje ekstra-profit i koji cijeli »normalni« dohodak može upotrijebiti za podmirenje obaveza po osnovu nabavke faktora proizvodnje.

PRIVATNA SVOJINA I ALOKACIJA FAKTORA PROIZVODNJE

Kudikamo. najznacajniji deo proizvodnog potencijala u našoj privredi nalazi se u privatnoj svojini, pa su razni oblici institucionalne zaštite ovog oblika svojine jedna od presudnih determinanti alokacije faktora proizvodnje.

Ako institucionalna rješenja nisu takva da garantuju efikasnu zaštitu i nesmetanu reprodukciju privatne svojine, sigurno je da privreda kao cjelina ne može osigurati nivo ekonomske racionalnosti koji bi bio konzistentan s fundamentalnim ciljevima bosanskohercegovačkog dugorocnog razvoja. U proteklom razdoblju privatna svojina, u cjelinj gledano, nije bila adekvatno zaštićena. To se ogleda prvenstveno u brzom nametanju fiskalnih i parafiskalnih obaveza, čiji je tempo u postratnom periodu, prevazilazio tempo rasta produktivnosti rada i koji su neuobicajeno brzo povećavali svoje učešće u nacionalnom dohotku i društvenom proizvodu. Takva kretanja uslovia su gotovo spektakularno smanjenje onih komponenti društvenog proizvoda i nacionalnog dohotka koje ostaju pod neposrednom državnom kontrolom a to je, pored ostalog, dovelo do snažnog povećanja učešća privatne stednje u finansiranju bruto-investicija. U krajnjoj liniji, to je produkovalo mijenjanje svojinskih odnosa u drustvu - učešće nacionalnog bogatstva u privatnoj svojini raslo je na račun onog njegovog dijela koji se nalazi u društvenoj svojini.

Krajem osamdesetih godina dvadesetog vijeka, počelo se sa sistematskom izgradnjom institucionalnih rješenja čija je svrha u osnovi privatizacija društvene svojine¹⁴. Kroz cijeli zakonski akt, koji je, kako krajem osamdesetih godina prošlog vijeka, tako i Zakonom o privatizaciji preduzeća iz 1997. godine, provlači se kao crvena nit stav da svi građani Bosne i Hercegovine, treba da imaju jednak pristup u mogućnostima učešća

¹⁴ , Babić M.: Reforma preduzeća u BiH, EFS, Sarajevo, 2001.

¹³ Gams, A.: Neke misli o svojini i demokratiji, Ekonomija i demokratija, Zbornik, IDNCEI, Beograd, 1997.

u privatizaciji, tada već državne imovine. Postavlja se pitanje da li je i u konkretnim odredbama taj opšti duh zakona dosljedno sproveden. Jasno je da sadašnja faktička situacija nije zadovoljavajuća. Zaposlenje u javnom sektoru predstavlja za pojedinca jednu od najdragocjenijih prednosti, a u društvu kao cjelini jedan od najznačajnijih osnova socijalne polarizacije.

Sve dotle dok samo jedan dio građana ima tu prednost da se koristi javnim sredstvima za proizvodnju, a drugi je deo iz toga korišćenja isključen - jasno je da zaposlenje u preduzećima koja su u većinskom vlasništvu države ili u javnim službama, predstavlja krupnu društvenu povlasticu. Treba se samo podsjetiti da zaposleni u javnom sektoru pored plaća imaju i velik broj drugih prednosti, kao što su potpunije socijalno i zdravstveno osiguranje, pravo na topli obrok, naknada troškova dolaska i odlaska s posla i sl. Sve to ili veliki dio toga uskraćen je onima koji su zaposleni u privatnom sektoru, odnosno onih koji su registrovani kao nezaposleni, koji žive na selu i rade sredstvima u individualnoj svojini. U svakom slučaju, veći dio aktivnog stanovništva još uvijek je isključen iz prava na korištenje budžetskih sredstava.

Sa stajališta alokacije resursa ti su problemi veoma relevantni - upotreba raspoloživog privrednog potencijala bit će neefikasna ako bude ograničena na samo jedan deo građana i ako, prema tome, ostali građani budu isključeni nezavisno od svojih sposobnosti i radne discipline.

Sljedeća važna determinanta efikasnosti upotrebe privatne svojine jest način na koji su regulisana pitanja rizika i odgovornosti. Slabosti dosadašnjih institucionalnih rješenja ispoljavale su se prije svega kroz činjenicu da je sav rizik za individualno donesene odluke na nivou pojedinih radnih kolektiva u cjelosti padao na društvenu imovinu kojom su raspolagali¹⁵. Uzme li se

u obzir i činjenica da su procesi odlučivanja tu i tamo dobijali nedemokratsku dimenziju, jasno je da je izvjestan broj odluka bio donosen u uslovima koji se karakterišu izrazitom podvojenošću ovlašćenja, s jedne, i odgovornosti, s druge strane. Iz teorije organizacije dobro je poznato da razdvajanje ovlašćenja i odgovornosti ne može osigurati efikasno funkcionisanje poslovnih sistema.

Treba očekivati da će dalekosežne pozitivne posljedice imati oni dijelovi zakona u kojima se razrađuju razni oblici odgovornosti. Velik se broj vrlo raznorodnih elemenata iz ove materije u postojećem zakona o privrednim društvima, postavlja na neracionalan način.

ZAKLJUČAK

Uključivanje naše privrede i društva u opšti tok globalnih promjena, a u integracione procese posebno, veliki je izazov i briga svih relevantnih faktora društvenog odlučivanja. Odluke koje se sada donose imaju dugoročne posljedice na našu privredu i društvo, pa zbog toga moraju biti svestrano pripremljene, društveno verifikovane i odgovorno sporovodene. To je vrlo težak zadatak jer proces tranzicije i talas globalizacije nose opasnost da ponište mnoge specifičnosti i autentične vrijednosti pojedinih društava i unifikuju globalno društvo po sistemu vrijednosti najmoćnije sile današnjice. U ekonomskom životu, kao osnovi globalizacije, pogotovo. Za male i nerazvijene zemlje jedini način da izbjegnu izolaciju a koliko-toliko sačuvaju svoju samobitnost, jeste da inteligentno i uporno koriste pozitivne a izbjegavaju i amortizuju negativne strane ovih procesa. O nekim ekonomskim pitanjima važnim za ovakav pristup govorili smo u ovom prilogu i konstatovali da mogućnosti nisu tako male kako na prvi pogled, kako iz današnje perspektive izgleda.

Pored adekvatnog institucionalnog rješavanja problema poslovanja privrednih društava, sa stanovišta alokacije resursa

2014

¹⁵ Ninoslav Gregović; Racio pokazatelji finansijskog položaja preduzeća, Ekonomski izazovi br. 6, časopis Departmana za ekonomske nauke Internacionalnog univerziteta u Novom Pazaru, Novi Pazar,

značajni su i pravci formiranja tržišnih struktura, a posebno eventualno javljanje elemenata monopola. Insistirajući na izgradnji mehanizma koji će riješiti problem mobilnosti i stvoriti različite mogućnosti pozicioniranja na tržištu, privrednim društvima date su i izvjesne mogućnosti za formiranje monopola. Da bi se to spriječilo, izmjenama zakona o privrednim društvima koje su toku, treba ugraditi barijere protiv monopola.

Alokacija resursa i zaštita privatne svojrne, kao jedna od njenih osnovnih komponenti, zavise ne samo od načina upotrebe postojećeg potencijala nego i od oblika i pravaca njegove ekspanzije. Radi se o osnivanju novih privrednih subjekata i njihovom uključivanju u ekonomski sistem. Do sada je na tom području bilo izvjesnih problema budući da osnivanje novih preduzeća, zbog neprimjerene administracije tokom registracije, nije u dovoljnoj mjeri institucionalizovano.

Zato će u većini slučajeva biti atraktivnije alternative koje podrazumjevaju zadržavanje sredstava pod sopstvenom kontrolom, bez obzira na to što bi opšti interes diktirao njihovu drukčiju upotrebu. Iz svega toga jasno slijedi da u našem sistemu, kako je definisan, pored ostalog, i postojećim zakonom o privrednim društvima, proces osnivanja novih preduzeća ne može da se temelji na postojećim uslovima osnivanja i vremenom koje od momenta predaje dokumenata, do dobijanja Rješenja o upisu u sudski registar privrednog društava, protekne dva mjeseca. Ti bi viši nivoi, rukovodeći se interesom privrede i zemlje u cjelini, pogotovu kada su osnivači novih preduzeća strani ulagači, trebali izvršiti reorganizaciju postojeće administracije i omučiti da svi poslovi oko osnivanja privrednog društva završi u roku od pet dana.

LITERATURA

[1] Anto Domazet; Konkurentnost poslovnog sektora i recesija u Bosni i Hercegovini, Forum Bosne br. 47/09,

Međunarodni forum Bosna, Sarajevo 2009,

[2] Babić M.: Reforma preduzeća u BiH, EFS, Sarajevo, 2001.

[3] Baumol, W.: On the Twentieth Century's Contribution to Economics, The Quarterly Journal of Economics, Februar 2000.

[4] Branko Horvat; Dinamičan ekonomski razvoj, Ekonomski centar za mir i razvoj Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija, Beograd 2007

[5] Cascio, Wayne. Managing Human Resources. McGraw-Hill. New York, 1995.

[6] Gams, A.: Neke misli o svojini i demokratiji, Ekonomija i demokratija, Zbornik, IDNCEI, Beograd, 1997.

[7] Gregory/Stuart: Cornparative Economic Systems, Houghton Mifflin Company 1992,

[8] Hodžić K. (Re)privatizacija i globalizacija - ekonomska misao privatizacije, privatnog vlasništva i slobodnog tržišta u globalnoj privredi, Međunarodni forum Bosna br. 23/03, Sarajevo,

[9] Jozo Sović; Poslovno upravljanje, Pravni fakultet Univerziteta u Travniku, Kiseljak 2008

[10] Kaufmann, D., Siegelbaum, P: Privatization and Corruption in Transition Economies, The Journal of International Affairs, Jun, 1997.

[11] Maksimovic, S.: Marginalije o tranziciji, Ekonomija i demokratija, Zbornik, IDNCEI, Beograd, 1997.

[12] Nellis, J.: Time to Rethink Privatization in Transition and Development, Jun 1999. (izvod u Financing, br. 11-12, Novi Sad, 1999).

[13] Ninoslav Gregović; Racio pokazatelji finansijskog položaja preduzeća, Ekonomski izazovi br. 6, časopis Departmana za ekonomske nauke Internacionalnog univerziteta u Novom Pazaru, Novi Pazar, 2014

[14] Orhan Nikšić; Strukturni razlozi nemogućnosti bosanskohercegovačkog odgovora, Forum Bosne br. 47/09,

Međunarodni forum Bosna, Sarajevo
2009

- [15] Pečujlić, M.: Dva lica globalizacije, Poltika, 17 februar 2001, Beograd.
- [16] Peter F. Drucker: The Practice of Management, New York, 1954
- [17] Rajko Tomaš; Svjetska ekonomska kriza kao faktor produbljivanja opće krize u Bosni i Hercegovini, Međunarodni Forum Bosne br. 47/09, Sarajevo 2009
- [18] Roger Fajk: The Business of Managament, Art or Craft? Pengiun Books, Great Britain 1961
- [19] Sloman, J.: Economics, Sec. ed, Prentice Hall, London, 1995.
- [20] Stiglitz, J.: Kuda idu reforme, Finansing, br. 11-12/99, Novi Sad, 1999.
- [21] Tanzi, V.: Transition and the Financing br. 11-12/99, Novi Sad), 1999.
- [22] Thurow, I.: The Future of Capitalism, W. Marrow Changing Role of Government, Finance and Development, Jun 1999
- [23] Žager, K., Mamić, Sačer, I., sever, S., Žager, I; Analiza finansijskih izvještaja – II MASMEDIA Zagreb, Zagreb 2008prošireno izdanje,

NEOPHODNE AKTIVNOSTI KOJE MOGU BITI OD VELIKOG ZNAČAJA ZA EFIKASNO UPRAVLJANJE MIGRANTSKOM KRIZOM NA PODRUČJU BIH

ESSENTIAL ACTIVITIES THAT CAN BE OF GREAT IMPORTANCE FOR EFFICIENT MIGRANT CRISIS MANAGEMENT IN THE REGION OF BIH

Rade Kovač*

SAŽETAK

Bitno je napomenuti da je kroz BiH od početka migrantske krize od druge polovine 2017. godine, prošlo preko 69 000 migranata registrovanih od strane Službe za poslove sa strancima, isti se zadržavaju u BiH i do devet mjeseci, organizovano i dirigovano su povezani sa lancima međunarodnog krijumčarenja na ruti. Kategorija migranata koji dolaze su ekonomski migranti a ne bilo kakve izbjeglice i žele da BiH koriste kao tranzit i da što prije odu iz BiH u zemlje EU-e. U najvećoj mjeri dolaze iz Pakistana, Avganistana, Iraka, Sirije, Bangladeša, Libije, Egipta, Irana, Alžira, Maroka i dr i u najvećoj mjeri nemaju nikakav identifikacioni dokument kod sebe ili ga po uputama krijumčara vješto skrivaju, zbog čega je vrlo teško utvrditi stvarni identitet, što predstavlja ogroman problem, pogotovo u procedurama vraćanja u zemlje porijekla.

Bez obzira što u najvećem broju, migranti žele da koriste BiH samo kao tranzit u ovakvoj situaciji nekontrolisanog ulaska migranata u BiH, nisu rješenja neki „novi Imigracioni centri” ili bilo kakvi drugi Privremeni prihvatni centri na bilo kojem području BiH, pogotovo zatvorenog tipa, koji na osnovama problema sa kojima se suočavamo, mogu još dodatno otežati situaciju u BiH i „prerasti u jednu vrstu sabirnih centara” i dugoročnog parkinga za migrante na ovim područjima, sa veoma izvjesnom varijantom da na ovim prostorima i dugoročno ostanu.

Činjenica je da ovakve kategorije migranata

sa kojima se suočavamo, gotovo je ne moguće vratiti u njihove zemlje porijekla ili sve teže po readmisiji u zemlje iz kojih su došli u BiH, zbog svjesne opstrukcije tih zemalja i ne mogućnosti utvrđivanja stvarnog identiteta. Onog trenutka kada bi Hrvatska u dobroj mjeri zatvorila granicu prema EU, svi oni migranti koji se zateknu u BiH će dugoročnije ostati u BiH, iz gore navedenih razloga. Nije isključeno da bi zbog dugoročnog ostanka migranata u BiH, isti mogli uticati i na promjenu demografske strukture u BiH, pogotovo kada se uzme u obzir da građani BiH sve više odlaze u zemlje EU-e.

Vrlo bitna stvar od koje sve drugo zavisi i cilj koji bi se trebao postići je: „efikasna i potpuna kontrola kritičnih tačaka i mjesta gdje migranti prelaze na istočnoj granici BiH” gdje bi se na taj način „uspostavio zadovoljavajući balans u vezi usporavanja ulazaka i sa većim brojem izlazaka migranata iz BiH”, što u ovom trenutku nije dovoljno pokriveno.

Sa ovakvim stavom bi u konačnici ostvarili strateški cilj i napravili „efikasan balans” i to „manji ili približno isti broj ulazaka u odnosu na broj izlazaka iz BiH, gdje bi broj migranata u BiH uvijek bio na granici slobodnih raspoloživih smještajnih kapaciteta u PPC koji su otvorenog tipa i u koje bi bili smješteni svi migranti koji uđu u BiH, sve do njihovog odlaska, bez mogućnosti boravka na drugim mjestima. Na ovaj način bi se „stvorile ključne pretpostavke za efikasno upravljanje migrantskom krizom u BiH”,

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

pogotovo ako bi se izvršilo "razdvajanje i određivanje nosilaca za bezbjedonosni i humanitarni aspekt" rješavanja migrantske krize.

Ključneriječi: upravljanje migrantskom krizom, trendovi ilegalnih migracija, sprečavanje krijumčarenja ljudi, kontrola kritičnih tačaka na granici, privremeni prihvatni centri za smještaj migranata, protjerivanje migranata u zemlje porijekla

ABSTRACT

It should be mentioned that since the beginning of migrant crisis (since second half of 2017) through BiH over 69 000 migrants passed, registered by Service for Foreigners' Affairs. They stayed in BiH up to 9 months, organised and connected with the chains of international smuggling on the route. The category of incoming migrants are economic migrants, and they are not just any refugees and want to use BiH as a transit, and to leave as soon as possible from BiH into EU countries. They mostly come from Pakistan, Afghanistan, Iraq, Syria, Bangladesh, Libya, Egypt, Iran, Algeria, Morocco, and other, and they don't possess any identification document, or they are very good at hiding as instructed by smugglers, and therefore it is very difficult to establish the real identity, which is a huge problem, especially in procedures of returns into country of origin. Regardless that mostly migrants want to use BiH only as a transit, in situation like this of uncontrolled entry of migrants into BiH, some 'new Immigration Centers' are not solutions or any other Temporary Reception Centers at any part of BiH, especially closed type. Given to all problems that we face with, that can additionally worsen situation in BiH and 'develop into one type of collection centers' and longterm station for migrants in this area, with very certain variant that they stay in the long term in this region. The fact is that these categories of migrants that we face with, it is almost impossible to

return into their countries of origin and it is harder upon readmission into countries from where they came into BiH, due to the conscious obstruction by those countries, and impossibility of real identity determination.

The moment when the Croatia would in large extent close border towards EU, all those migrants who found in BiH, will stay in long term in BiH, by the aforesaid reasons. It is not excluded that due to the longterm stay of migrants in BiH, that could affect even demographic structure in BiH, particularly given that BiH citizens more and more are leaving into EU countries.

The very important thing from which depends and the goal that should be achieved is: 'efficient and complete control of hotspots and places where migrants cross at the eastern border of BiH', and in this way 'would be established satisfactory balance in relation of slowing down entries and exists of migrants from BiH', which in this very moment is not sufficiently covered.

With such an attitude, it would be ultimately the strategic goal realized and 'efficient balance' made, and 'less or nearly the same number of entries in relation to numbers of exits from BiH, and the number of migrants would be always at the border of freely available accommodation at the Temporary Reception Center that is opened type, and where would be placed all migrants who enter in BiH, until their departure, with no possibility of stay at some other places. In this way, 'the key assumptions' would be created for an efficient migrant crisis management in BiH', particularly if separation and determination of holders for safety and humanitarian aspect of solving migrant crisis would be realized.

Keywords: migrant crisis management, trends of illegal migration, prevention of smuggling in human beings, control of hotspots at the border, temporary reception centers for accommodation of migrants, expulsion of migrants into countries of origin.

UVOD

Pokušao sam Vam lično kao kredibilan poznavalac prilika, potpuno stručno prezentirati trenutne činjenice i način rješavanja migrantske krize od njenog samog početka, sa aspekta svakodnevnog obavljanja poslova načelnika Sektora za operativnu podršku u Službi za poslove sa strancima od 2006. godine i ko ima kompetencije i dugogodišnje iskustvo u oblasti rješavanja problematike migracija te kontrole kretanja i boravka stranaca (reflektovano kroz svakodnevni rad sa inspektorima za strance u procesima planiranja, organizovanja i sprovođenja najsloženijih operativnih aktivnosti na području BiH u cilju rješavanja problema i posljedica izazvanih migrantskom krizom.

Bez obzira na otežavajuću okolnost i činjenice da se "Služba bavi isključivo posljedicama migrantske krize", veliki doprinos u rješavanju ove problematike daju inspektori za strance koji, svakodnevno preduzimaju veoma složene i značajne operativne aktivnosti iz nadležnosti Službe, po potrebi i u saradnji sa nadležnim bezbjedonosnim i policijskim organima u BiH. Rezultati ovakvog djelovanja inspektora za strance su sprečavanje i otkrivanje svih vidova neregularnih informacija, pronalazak lica koja se mogu dovesti u vezu sa međunarodnim lancem krijumčarenja ljudi, pronalazak lica povezanih sa terorizmom i svim drugim oblicima organizovanog kriminala, razmjena operativnih informacija i učestvovanje u aktivnostima sa međunarodnim subjektima, što daje znatan doprinos ukupnoj bezbjednosti BiH.

Postojeća situacija je dosta složena i zahtijeva dobro osmišljenu i hitnu reakciju nadležnih organa u BiH, obzirom da jednim dijelom utiče i na ekonomski razvoj, pogotovo za lokalne zajednice u kojima postoje PPC-i gdje postoji povećan broj migranata, evidentno imamo smanjen broj dolazaka turista stranih državljana zbog straha za svoju sigurnost, što umnogome utiče i na razvoj turizma u tim lokalnim zajednicama

(Bihać, Sarajevo i dr.), koji je jedna od glavnih pokretačkih snaga tih lokalnih zajednica.

Često se od strane prethodnog saziva Vijeća Ministara moglo čuti da u potpunosti kontroliše situaciju od početka nastanka migrantske krize (druga polovina 2017. godine) te da imaju uspostavljene efikasne planove i mehanizme oko njenog rješavanja, što sa aspekta sagledavanja cjelokupnog činjeničnog stanja po pitanju bezbjedonosnog i humanitarnog aspekta, apsolutno nije odraz realnog stanja u tom periodu.

U prilog tome govori i tada predloženi "Plana mjera i aktivnosti za efikasno upravljanje migrantskom krizom u BiH", iz čega je evidentno da se prilikom izrade istog nije na pravi način sagledala realna i činjenična situacija u vezi sa migrantskom krizom u BiH, pa je isti postavljen na pogrešnim osnovama i prioritetima i to na „rješavanju stvorenih posljedica migrantske krize, zbog nekontrolisanog ulaska a ne na rješavanju uzroka”. Dodatno je otežavalo situaciju i ne postojanje dovoljno smještajnih kapaciteta za migrante.

Isto tako taj plan nije jasno odredio i razdvojio nosioce bezbjedonosnog i humanitarnog aspekta i sve je to palo na Ministarstvo sigurnosti, pa su samim time predloženi i nejasno definisani i posloženi prioriteti, kao i same predložene mjere, pogotovo po pitanju načina sprečavanja nekontrolisanog ilegalnog ulaska u BiH na istočnoj granici, međusobne saradnje nadležnih organa na svim nivoima, pristupa sistemu azila i drugo. U konačnici ovako zamišljen plan, teško je mogao doprinijeti efikasnom rješavanju ove problematike i upravljanju migrantskom krizom.

EVALUACIJA STANJA U OVOJ OBLASTI ZA PERIOD 2017-2021

Kao što znate, migrantska kriza je u većoj mjeri zahvatila BiH u drugoj polovini 2017. godine sa nespremnom politikama i planovima za njeno rješavanje od strane tadašnjeg VM-a, koje je zbog ove problematike,

uspostavilo Koordinaciono tijelo za pitanje migracija, koje je kao takvo tijelo sprovodilo i dalje sprovodi aktivnosti na implementaciji zacrtanih politika. U tom periodu imali smo nekontrolisan i veći ilegalni ulazak u najvećem broju ekonomskih migranata u BiH iz pravca Srbije i Crne Gore, nego njihov izlazak iz BiH, nedovoljan broj smještajnih kapaciteta, te neefikasnu saradnju na svim nivoima i sa najčešće nametanjem nefunkcionalnih rješenja.

Da vas podsjetimo u skladu sa zakonskim nadležnostima aktivnosti u vezi migrantske krize preduzimali su i preduzimaju: Granična policija BiH u sferi zaštite i sprečavanja ilegalnih prelazaka granice, Služba za poslove sa strancima koja je nadležna za kontrolu kretanja i boravka stranaca kada ilegalni migranti već uđu u BiH, Ministarstvo sigurnosti-Sektor za azil koji su nadležni za sistem azila i smještaj migranata ukoliko izraze namjeru a velika većina ih je izrazila namjeru podnošenja zahtjeva za azil, policijski organi na nivou entiteta i kantona (najopterećeniji su MUP USK-a i Kantona Sarajevo na području FBiH, kao i MUP RS na području Republike Srpske), po pitanju JRM-a i krivičnih djela, te Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice koje je nadležno za smještaj lica kojima je od strane Sektora za azil donijeta pozitivna odluka po zahtjevu za azil.

RASPOLOŽIVI SMJEŠTAJNI KAPACITETI ZA MIGRANTE UBIH

Postojeći smještajni kapaciteti predviđeni zakonskim propisima za ovu kategoriju migranata su u Azilantskom centru u Delijašu kapaciteta oko 150 mjesta, kojim upravlja Ministarstvo bezbjednosti i u Izbjegličkom centru u Salakovcu kapaciteta oko 200 mjesta, gdje su smještene ranjive kategorije migranata i gdje bivaju smješteni državljani BiH, koji su vraćeni po readmisiji iz trećih zemalja i kojim upravlja Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice.

Isto tako prethodno Vijeće Ministara je donijelo odluku i odredilo Privremene

prihvatne centre (PPC) za smještaj migranata na nekoliko lokacija i to na području USK-a (objekti Bira kapaciteta 1500 mjesta i Borići kapaciteta 430 mjesta u Bihaću, Sedra kapaciteta 430 mjesta u Cazinu, Miral kapaciteta 700 mjesta u Velikoj Kladuši). Isto tako na području Kantona Sarajevo određeni su od strane Ministarstva sigurnosti PPC-i i to Ušivak kapaciteta 800 mjesta i odnedavno i kasarna Blažuj predviđenog kapaciteta 2400 mjesta, koja je u fazi završnog osposobljavanja i u koju je izvršeno izmještanje u prethodnom periodu velikog broja migranata iz kampa Vučijak u Bihaću.

Također u toku je osposobljavanje novog privremenog PPC na području Bihaća u mjestu Lipa max. kapaciteta 900 mjesta, koji nema preduslove za zimske uslove jer su smještajni kapaciteti šatori. Na ovaj prostor se izmještau migranti iz gradskih područja Bihaća i u najvećoj mjeri iz PPC Bira koje je odlukom nadležnih organa u USK-u zatvoren. Sama lokacija Lipe je van rute i daleko van grada pa se migranti odmah vraćaju na područje Bihaća, kako bi bili bliže prelasku u Hrvatsku, što dodatno otežava čitavu situaciju. Napominjem da u zadnje vrijeme postoje slučajevi da se migranti vraćaju i u Srbiju zbog toga što u BiH ne postoje slobodni smještajni kapaciteti u PPC, za razliku od Srbije gdje ima dovoljno slobodnih smještajnih kapaciteta u njihovim centrima.

Napominjemo da ovim gore PPC upravlja IOM-a (Internacionalna organizacija za migracije). Valja napomenuti da se PPC Bira i Miral po zahtjevu vlade i štaba USK-a i lokalnih vlasti zatvaraju (Bira u potpunosti već iseljena) što dodatno otežava situaciju u ovom Kantonu, jer migranti samoinicijativno otvaraju šatorska naselja u šumama na području Kladuše i drugim mjestima, što može biti alarmantno obzirom na nadolazeće zimske uslove i da ih je teško kontrolisati od strane nadležnih organa. S tim u vezi bilo bi dobro da svi nivoi vlasti u BiH u kantonima, entitetima i na državnom nivou pomognu finansijski i materijalno one lokalne zajednice u kojim postoje otvoreni

PPC-i i na taj način daju doprinos za efikasno rješavanje ove problematike.

Ono što je veoma važno je veliki doprinos Službe za poslove sa strancima zaštiti ukupne bezbjednosti građana, na način što se u Imigracioni centar u Istočnom Sarajevu u Republici Srpskoj, smještaju najopasniji ilegalni migranti-strani državljani, sa izrečenom mjerom protjerivanja iz razloga što predstavljaju prijetnju po bezbjednost BiH, kao i zbog povezanosti sa terorizmom i najtežim oblicima organizovanog kriminala, bez mogućnosti slobode kretanja i do njihovog udaljenja.

Sve one kategorije migranata, kojima se izrekne mjera protjerivanja iz BiH od strane Službe (izrečeno mjera protjerivanja od početka migrantske krize preko 5000 lica) se u velikoj mjeri smještaju do njihovog udaljenja u Imigracioni centar. Isti je zatvorenog tipa i bez mogućnosti slobode kretanja, kapaciteta 80 mjesta, najčešće na gornjoj granici popunjenosti i kojim po Zakonu o strancima upravlja Služba za poslove sa strancima. Nisu problem protjerivanja migranata koji imaju PI i čije zemlje prihvataju svoje državljane, ali je vrlo težak problem ako imamo nemogućnost potvrđivanja identiteta i ukoliko postoje opstrukcije zemalja porijekla tada bi migranti mogli ostati vrlo dugo u IC, što predstavlja veliki problem snošenja troškova boravka tih lica u IC.

Finansiranje u vezi rješavanja problematike migracija u PPC-a u najvećoj mjeri, vrši se od strane EU-e, koja izdvaja značajna novčana sredstva za humanitarni aspekt (iako se radi o ekonomskim migrantima a ne stvarnim izbjeglicama), putem IOM-a, koji direktno sklapa ugovore sa vlasnicima objekata, koji su privatno vlasništvo, gdje su uspostavljeni ovi centri i preuzima na sebe sve potrebne finansijske obaveze. Od ukupnog novčanog iznosa mali dio sredstava se daje nadležnim organima „za bezbjedonosni aspekt“ „što je krajnje nedovoljno i taj iznos bi morao biti mnogo izraženiji, kako bi se efikasno upravljalo ovim procesima, pogotovo za tehnička opremanja i za troškove ispomoći na zaštiti granice.

KARAKTERISTIKE ILEGALNIH MIGRACIJA NA PODRUČJU BIH

Činjenica je da se u ovom trenutku u BiH već nalazi cca 10 000 migranata (preko 6000 u PPC i koji su na gornjoj granici popunjenosti te između 3500-4000 u napuštenim objektima, privatnom smještaju, otvorenim prostorima, šatorskim naseljima i dr.). Starosna dob ilegalnih migranata je od 18-35 godina, „najviše ih je ekonomske kategorije i migranata samaca“ ali i sve više porodica i ranjivih kategorija, koje se nerijetko polako integrišu u društvo. Pored Državljana Pakistana i Avganistana najnoviji pojavni oblik su egipatski državljani maloljetnici bez pratnje, koji bez većih problema dolaze do područja USK-a i ne treba se zanemariti da bi se moglo raditi o organizovanom načinu krijumčarenja i trgovine ljudima. U zadnje vrijeme pojavni oblik su i ekonomski migranti iz Bangladeša. Ono što potvrđuje dirigovanost ovih procesa, je da svi migranti dolaze iz pravca EU-e (Grčka) i da je to postao unosan biznis za krijumčarenje međunarodnih razmjera. Upoznati ste da postoje i realne najave iz nekih zemalja UE-e, koje ukazuju da nekoliko hiljada migranata iz pravca Turske, čeka pravu priliku, zbog prethodnih ratnih dešavanja u Siriji i Iraku, zbog odnosa EU-e prema Turskoj zbog potrebe za radnom snagom u ekonomijama evropskih zemalja, ali i zbog posljedica COVID-19 te zatvaranje radnih mjesta u zemljama porijekla. Obzirom da ne postoji neka nova ruta, sve su to dodatni razlozi zbog kojih bi migranti i u narednom periodu i dalje koristili ovu rutu preko BiH za odlazak u zemlje EU-e, što može u mnogome usložniti i bezbjedonosnu situaciju u BiH. Sve druge rute veoma dobro su zapriječene i kontrolisane (Mađarska, Hrvatska i Rumunija), što dodatno ukazuje da će migranti u sve većem broju i dalje ulaziti u BiH, ali sa neizvjesnošću njihovog daljeg i brzog odlaska iz BiH.

Najveći problemi sa migrantima se dešavaju na ruti koja je saobraćajno povezana (Tuzla, Sarajevo, Banja Luka) sa područjem Bihaća

i Velike Kladuše, koji su najbliži granici sa EU i gdje je glavni cilj migranata da što prije stignu, kako bi se prebacili dalje u Hrvatsku. Ova ruta je od ranije aktivna i preko ovih područja su i ranijih godina bile zastupljene neregularne migracije. (Turska, državljani sa područja Kosova i dr.)

Lokalni organi prije svega na području USK-a-grad Bihać i Velika Kladuša, Kantona Sarajevo i šire područje Banja Luke), imaju najveće probleme po pitanju ugrožavanja bezbjednosti građana i imovine, jer isti često čine narušavanje JRM-a i nerijetko čine razna krivična djela i migranti se samoinicijativno smještaju u napuštene i neuseljene objekte i prostore i u gradskim jezgrima, čime dodatno ugrožavaju zdravlje i bezbjednost građana pogotovo u ovo vrijeme pandemije COVID-19.

Migranti koji se samovoljno „smještaju u napuštenim objektima, šatorskim naseljima po šumama i privatnom smještaju kod fizičkih lica“ su u najvećoj mjeri „samci migranti“, koji imaju novac i koji izbjegavaju u dobroj mjeri registraciju i davanje biometrijskih podataka nakon ulaska u BiH i predstavljaju najveći bezbjedonosni problem i realnu i potencijalnu opasnost dok su u BiH. Dodatan problem predstavljaju igrađani BiH koji im pružaju smještaj(USK-n, Kanton Sarajevo i dr.) i naplaćuju ga, ali migrante ne prijavljuju i onda nadležni organi imaju velikih problema oko upravljanja ovim segmentom, čime se nameće obaveza inspekcijским organima da kontrolišu i kažnjavaju pružaoce usluga privatnog smještaja.

Kategorija „samci migranti“ su često skloni nasilničkom i krimogenom ponašanju, nerijetko narušavaju JRM i nerijetko čine i najteža krivična djela, učesnici su ratnih dešavanja i pripadnici različitih formacija, ali su i često korisnici narkotičkih sredstava. Ono što dodatno posebno zabrinjava je da se među migrantima samcima „pojedini dovode u vezu sa terorizmom“, što može biti ozbiljan problem za ukupnu bezbjednost ne samo u čitavoj BiH, već i šire. U prilog ovome govore i činjenice da je Služba za poslove sa strancima u prethodnom periodu

u saradnji sa drugim nadležnim organima, uspjela locirati na području BiH i pronaći nekoliko migranata koji su prema njihovim informacijama, povezani sa terorizmom i trenutno se nalaze u Imigracionom centru već preko 20 mjeseci, sa neizvjesnošću kada će uopšte biti vraćeni u zemlje porijekla, koje ne ih ne žele prihvatiti.

Služba je u saradnji sa međunarodnim partnerskim organizacijama i provjerom njihovih biometrijskih podataka, od istih obavještena, da se dovode u vezu sa terorizmom, zbog čega su bili predmetom rada Službe po pitanju protjerivanja.

U sadašnjoj situaciji najveći broj migranata, koji nekontrolisano ilegalno pređu istočnu granicu BiH u dobroj organizaciji krijumčara i sa ovih područja, često neopaženi od strane policije na granici i koju vješto zaobilaze te slobodno prelaze teritoriju BiH i do 250 i više kilometara, gdje borave po nekoliko dana u BiH na nepoznatim lokacijama, napuštenim i nenaseljenim objektima, (često privatni smještaj), prije nego uopšte budu otkriveni i registrovani kod terenskih centara Službe (Sarajevo, Banja Luka, Tuzla, Bihać i dr.). Tom prilikom budu im uzeti biometrijski podaci, fotografišu se i prikupe se određena operativna saznanja od istih, koja potom Služba razmjenjuje sa nadležnim bezbjedonosnim i drugim organima.

Svi migranti su unaprijed dobro instruisani od krijumčara te odmah kod pripadnika Službe, prilikom pokušaja utvrđivanja njihovog identiteta, izraze namjeru podnošenja zahtjeva za azil i u skladu sa Zakonom o azilu, dobiju potvrdu od Službe za poslove sa strancima o izraženoj namjeri za azil, koja im važi do 14 dana, dok ne podnesu zahtjev za azil Ministarstvu bezbjednosti BiH-Sektoru za azil. Svi ovakvi migranti znaju i traže da im se obezbjedi smještaj, što im je po sadašnjem Zakonu o azilu, dužno obezbjediti Ministarstvo bezbjednosti BiH. (propisano od člana 32 do člana 35 Zakona)

Ono što je dodatan problem je činjenica da Ministarstva bezbjednosti BiH- Sektor za azil, osim u Azilantskom centru, vjerovatno iz objektivnih razloga zbog nedostatka ljudskih

resursa, nije u stanju da pravovremeno rješava problem zaprimanja zahtjeva za azil u PPC-a, što stvara velike probleme o čemu se žale migranti i njihovi zastupnici, jer ne postoji efikasan pristup sistemu azila u prihvatnim centrima. Migranti se žale da im je uskraćeno zakonsko pravo ne njihovom krivicom, da podnesu pravovremeno zahtjev za azil o čemu su zamjerke iskazivali i predstavnici međunarodne zajednice i EU. Sagledavajući sva ova prikupljena saznanja u vezi migrantske krize, evidentno je da su ilegalne migracije postale više nego i regionalan, pa čak i globalan problem, gdje je evidentno da seradi o dirigovanom procesu nametnutom iz odgovarajućih uticajnih centara i u saradnji zemalja porijekla i krijumčara.

MOGUĆE POSLJEDICE NEKONTROLISANOG ILEGALNOG ULASKA MIGRANATA U BIH

Nakon kratkotrajnog zastoja u kretanju migranata zbog pandemije virusa COVID 19, realno je očekivati kada pandemija u potpunosti prestane i kada prođe zima, ponovno povećanje nekontrolisanog ulaska u BiH i da ponovo kao prije imamo „zabrinjavajući i značajan disbalans“ u pogledu „svakodnevno većeg broja ulaska i manjeg broja izlazaka migranata iz BiH“.

Ovo dodatno može biti zabrinjavajuće i iz razloga i zato što je Hrvatska u dobroj mjeri zatvorila granicu prema BiH, pogotovo na području USK-a, gdje JP Hrvatske šume uz granicu sa BiH na području Bihaća, vrši potpunu sječu šume, čime se stvara čist prostor lakši za nadziranje granice dronovima i drugim savremenim tehnikama. Ovakvo plansko postupanje otežava i onemogućava neopažen izlazak migranata iz BiH, što u narednom periodu može dovesti do veoma ozbiljne situacije sa bezbjedonosnog aspekta i „stvaranja od BiH sabirnog centra“. Ovdje se već nalazi cca 10000 hiljada migranata, sa mogućom tendencijom rasta njihovog broja u BiH, jer smo najbliža zemlja prema granici Evropske Unije (Hrvatska).

U prilog ovome govori takođe i činjenica, da ukoliko se nastavi nekontrolisan ulazak u BiH (činjenica je da ne postoji dovoljan broj policajaca Granične policije na granici sa Srbijom, Crnom Gorom i Hrvatskom 1 policajac na 25 km granice, sa neizvjesnošću da se ovaj problem brzo riješi, jer je procedura prijema novih službenika duga. Isto tako prijedlog novog pravilnika za povećanjem broja službenika granične policije je u proceduri donošenja, što predstavlja dodatni objektivni problem, obzirom na nedostatak službenika na istočnom području, gdje migranti i dalje ilegalno ulaze u BiH na više različitih lokaliteta, bez obzira što pripadnici granične policije postižu veoma zapažene rezultate u njihovom onemogućavanju da uđu u BiH, ali zbog nedostatka kapaciteta nisu u mogućnosti to u potpunosti pokriti pa migranti uspijevaju ući u BiH na drugim mjestima, što u konačnici utiče na potpuno efikasno upravljanje ovim procesom.

Ono što je takođe prioritetno je da se napravi pritisak na zemlje porijekla iz kojih migranti dolaze u cilju potpisivanja sporazuma o readmisiji i da sarađuju sa organima BiH u cilju efikasnije saradnje i razmjene informacija u cilju potvrđivanja identiteta i da za one za koje se utvrdi identitet, da budu prihvaćeni bez uslovljavanja a nesamo da prihvate one migrante koji hoće dobrovoljno da se vrate u zemlje porijekla, jer u suprotnom mogu dugoročno ostati u BiH. S tim u vezi Služba za poslove sa strancima treba u saradnji sa svim nadležnim organima, uspostaviti jasne procedure diplomatske komunikacije u cilju što efikasnijeg vraćanja migranata u zemlje porijekla, za one koji imaju potvrđen identitet i koji ne ispunjavaju uslove za dalji ostanak u BiH.

S druge strane granica prema Hrvatskoj, je vrlo dobro čuvana od strane njihove policije, koja sve migrante koje pronade na svom području uz primjenu sile vraća u BiH, na mjestima koja nisu određena za to i mimo procedura u vezi potpisanog sporazuma o readmisiji o čemu postoje činjenice prikupljene od strane policije USK-a. Ako ovome dodamo da u zadnje vrijeme sve je

više migranata koje vraćaju po skraćenom postupku po readmisiji u BiH, onda to dodatno može otežati i ovako složenu situaciju obzirom da se mali broj migranata po sporazumu o readmisiji vraća u Srbiju i Crnu Goru, jer ih ne žele prihvatiti.

PREDLOŽENE AKTIVNOSTI KOJE BI BILE OD ZNAČAJA ZA EFIKASNIJE RJEŠAVANJE OVE PROBLEMATIKE

Polazeći od svih ovih gore navedenih činjenica i najava od strane određenih nadležnih subjekata na nivou BiH, da će se umnogome promijeniti pristup rješavanju ove problematike, to ohrabruje da će se pokušati pristupiti rješavanju prije svega uzroka problema a to je kontrola kritičnih tačaka na istočnoj granici, čime bi i rješavanje posljedica migrantske krize bilo u konačnici mnogo efikasnije, kao i i jačem pritisku na zemlje porijekla zbog uspostavljanja saradnje, kako bi se što je prije moguće protjerivali iz BiH svi oni migranti, koji ne ispunjavaju uslove za ostanak u BiH a koji imaju potvrđen identitet.

Sagledavajući sve gore navedene činjenice u cilju efikasnog upravljanja migrantskom krizom, samim tim i davanja doprinosa zaštiti bezbjedonosnog sistema u BiH, nameće se potreba za što hitnije preduzimanje određenih mjera i radnji po prioritetima, kroz nekoliko pravaca a koje bi dalevrlo brzo dobre rezultate i ogledale bi se u sljedećem:

- U cilju usporavanja i zaustavljanja nekontrolisanog ilegalnog ulaska migranata u BiH, što prije utvrditi koje su to kritične tačke i mjesta za prelazak migranata na istočnoj granici“ i potom dogovoriti i „uspostaviti efikasnu kontrolu takvih kritičnih mjesta istočne granice, (cca oko 10-15), gdje bi Granična policija bila nosilac problematike sprječavanja ilegalnog ulaska na tako uočenim kritičnim mjestima. Iz objektivnih razloga u nedostatku dovoljnog broja njihovih policijskih službenika za ovakve i slične aktivnosti uz granicu, razmotriti mogućnost i zatražiti

pomoć graničnoj policiji za angažovanja u još značajnijoj mjeri pripadnika MUP-a RS-e, za čije pripadnike bi se morala obezbijediti finansijska sredstva od strane međunarodnih subjekata (IOM). MUP RS-e ima osposobljene svoje pripadnike, između ostalog i za doprinos sprečavanju ilegalnih migracija i borbe protiv terorizma. Na ovakav način bi se u dobroj mjeri „efikasno i pravovremeno spriječio nekontrolisani ilegalni ulazak na kritičnim mjestima“. Rezultat ovih aktivnosti bi mogao biti „da se u svakom momentu napravi efikasan balans između ulazaka i izlazaka migranata iz BiH u odnosu na slobodne raspoložive smještajne kapacitete u BiH“, gdje bi „broj ulazaka migranata trebao da bude manji od broja izlazaka“. Isto tako potrebno je što prije uspostaviti efikasnu kontrolu kritičnih mjesta granice prema Hrvatskoj, ali ne isključivo samo izlaza migranata iz BiH, već prevashodno i nasilnog vraćanja u BiH, kako bi se pokušali spriječiti česti pokušaji pripadnika policije Hrvatske da vraćaju na silu migrante u BiH na mjestima koja nisu za takve namjene i mimo procedura potpisanog sporazuma o readmisiji u čemu bi im na području USK-a mogli pomoći pripadnici MUP USK-a.

- Razmotriti pokretanje inicijative da se u BiH uspostavi zajednički operativni tim sa uključivanjem nadležnih tužilaca, koji bi se sastojao od nadležnih policijskih i bezbjedonosnih i dr. organa i koji bi imao zadatak da zajednički koordinira procese otkrivanja lica koja su u vezi sa krijumčarenjem migranata (pogotovo oko ulaza migranata u BiH na kritičnim mjestima na istočnoj granici) te sprečavanja javnih oblika krijumčarenja ilegalnih migranata na tim kritičnim mjestima, ali po potrebi postupanje i na čitavom području BiH. (već se sprovode određene zajedničke aktivnosti u tom pravcu).
- Razmotriti što hitnije pokretanje inicijative od strane nadležnih institucija

- u BiH, za uspostavljanje saradnje sa ambasadama ili predstavništvima zemalja porijekla ilegalnih migranata, kako bi se otklonile opstrukcije ovih zemalja i da se proces potvrđivanja identiteta i provjera maksimalno ubrza. Ukoliko bi se napravio dogovor bez uslovljavanja da prihvataju ne samo one migrante, koji žele dobrovoljno da se vrate, tada bi se u prvoj fazi odmah mogli uz pomoć EU-e. protjerati svi ilegalni migranti iz BiH u ove zemlje, koji imaju putne isprave i utvrđen identitet i koji ne ispunjavaju uslove za ostanak, jer se radi o ekonomskim migrantima. U vezi s tim takođe pokrenuti sve potrebne procedure za potpisivanje sporazuma o readmisiji sa svim zemljama porijekla ilegalnih migranata koji su zastupljeni u migrantskoj krizi. (Pakistan, Avganistan i dr.)
- Ukoliko bi se stvorile sve neophodne pretpostavke sa zemljama porijekla, Služba bi prioritetno za sve one ekonomske migrante koji nezakonito uđu i borave u BiH a imaju utvrđen identitet i za koje se utvrdi da ih je moguće objektivno protjerati iz BiH, bez obzira da li su iskazali dobrovoljnost za povratak, odmah preduzimala sve neophodne aktivnosti u saradnji sa svim nadležnim organima u BiH, kako bi ih što prije protjerali u zemlju porijekla. Za ove aktivnosti neophodna je saradnja i svaka vrsta pomoći kako nadležnih organa i institucija u BiH, tako međunarodnih i institucija EU-e.
 - Razmotriti pokretanje inicijative za nadogradnju saradnje sa zemljama okruženja (Srbija i Crna Gora) oko efikasnijeg sprovođenja sporazuma o readmisiji, pogotovo po skraćenoj proceduri i u cilju bezuslovnog vraćanja onih migranata koji se pronađu u neposrednoj blizini granice sa Srbijom i Crnom Gorom, za koje se osnovano pretpostavlja da su ušli u BiH sa tog područja i ako je moguće dogovoriti i koordinirano zajedničko postupanje sa graničnim policijama ovih zemalja. Ista stvar se treba pokušati dogovoriti i sa Hrvatskom u vezi prestanka dosadašnjeg načina nasilnog vraćanja migranata u BiH, bez procedura i na mjestima predviđenim za to.
 - Paralelno sa usporavanjem nekontrolisanog ilegalnog ulaska migranata u BiH i pražnjenjem smještajnih kapaciteta u našim PPC-a, odmah sprovesti zajedničke aktivnosti pripadnika policije i Službe na svim dijelovima BiH u cilju pronalaska svih migranata koji se nalaze van PPC i koji susmješteni u gradskim područjima, napuštenim i nenaseljenim objektima, šatorskim naseljima i svim drugim mjestima te njihovog planskog smještaja u najbliže postojeće PPC-e, kako bi zaštitili bezbjednost i zdravlje građana BiH. Bez obzira što su ovo centri otvorenog tipa, neophodno je uvesti jasna „pravila kućnog reda“ u ove PPC-e, gdje bi se jasno znalo kada i pod kojim uslovima se ovi migranti mogu kretati van ovih centara, dok ne dođu u iste i dok ne odu iz BiH, čime bi uveliko zaštitili bezbjednost građana u BiH.
 - Razmotriti privremeno uspostavljanje „dnevničkih tranzitnih privremenih punktova za kontrolu i registraciju migranata“, (po uzoru na Srbiju prilikom ulaska migranata iz Makedonije) gdje bi se migranti vrlo kratko zadržavali, samo toliko (maks. šest sati) dok im se ne uzmu biometrijski podaci i dok se ne provjere, gdje bi se potom samo oni koji se ne potražuju, dalje uputili i propratili kroz unutrašnjost prema PPC-a, koji se u većini nalaze u blizini granice na izlazu iz BiH. Razmisliti o privremenim lokacijama „dnevničkih tranzitnih punktova za registraciju migranata na pogodnim mjestima koje koristi Granična policija i to što bliže kritičnim mjestima gdje migranti ilegalno ulaze (uz granicu sa Srbijom na pogodnoj lokaciji u području Zvornika, Bratunca i na pogodnoj lokaciji na području prema Crnoj Gori.

To bi bile tačke na koje bi se usmjeravali migranti koji ilegalno uđu u BiH, radi sprovođenja procedure registracije i uzimanja biometrijskih podataka.

- Na ovaj način bi imali bolji uvid nakon samog ilegalnog ulaska migranata i ne bi se desilo da ilegalni migranti pređu 200 i više kilometara prije nego budu uopšte registrovani i prije nego dobiju potvrdu o izraženoj namjeri za azil (Sarajevo, Istočno Sarajevo, Tuzla, Banja Luka, Bihać). Naprijed navedeni „tranzitni dnevni privremeni punktovi za registraciju“ (kontejneri ili dr.) bi se opremili uz finansijsku i svaku drugu pomoć IOM-a i EU i u njima bi se trebali stvoriti uslovi da pripadnici Službe za poslove sa strancima vrše uzimanje biometrijskih podataka, fotografisanje i dr i potom ih odmah ukoliko su negativni i nemoguće ih je uopšte vratiti, usmjeravati kroz određene koridore za dalji prolazak kroz BiH. Predlažemo razmatranje značajnijeg angažovanja na ovim punktovima pripadnika MUP-a RS kroz zajedničku saradnju sa pripadnicima Granične policije prilikom sprečavanja ilegalnog ulaska i saradnju sa pripadnicima Službe u vezi lica za koje se razmjenom biometrijskih podataka utvrdi da se dovode u vezu sa terorizmom i drugim oblicima krivičnih djela.
- Isto tako bi imali pravovremenu i efikasnu kontrolu dok je ilegalni migrant još tu prilikom njegovog ilegalnog ulaska u BiH, gdje bi što je prije moguće razmjenjivali biometrijske podatke po potrebi i sa međunarodnim partnerskim organizacijama, gdje bi vrlo brzo dobili odgovor da li se potražuju i eventualno dovode u vezu sa terorizmom ili dr. Potom bi takva lica, koja neko potražuje zbog terorizma i dr., odmah bila stavljena

pod kontrolu od strane pripadnika MUP-a RS-e i Službe i bili smješteni u Imigracioni centar, bez mogućnosti dalje slobode kretanja po BiH (do sada je bila situacija, da prođe mnogo vremena, prije nego su bili locirani i pronađeni na nekom lokalitetu, ukoliko već nisu bili napustili BiH). Na ovaj način bi se ovi bezbjedonosni organi efikasno predstavili u međuradnim krugovima u značajnom davanju doprinosa borbe protiv terorizma u međunarodnim okvirima, što bi samim tim imalo i dodatne refleksije na još bolju njihovu reputaciju u međunarodnim bezbjedonosnim krugovima u borbi protiv terorizma i dr..

- Takođe, svi oni migranti koji bi nakon izvršenih provjera na ovim dnevnim tranzitnim punktovima bili negativni prilikom registracije i uzimanja biometrijskih podataka, odmah bi se u dogovoru ukoliko su ispunjeni uslovi iz sporazuma o readmisiji, vraćali po ubrzanoj proceduri u Srbiju i Crnu Goru. Oni migranti koji prilikom kontrole budu negativni i koji se ne bi mogli vratiti u ove zemlje po osnovu sporazuma o readmisiji a izraze namjeru podnošenja zahtjeva za azil upućivali bi se i propratili prema gore navedenim prihvatnim centrima u BiH, koji su otvorenog tipa i tamo gdje postoji slobodan smještaj, kako bi se mogli nakratko smjestiti, do napuštanja BiH. Uvijek kada je izlaz migranata iz BiH smanjen i ne postoji slobodnih smještajnih kapaciteta u prihvatnim centrima u BiH, morala bi se istočna granica na kritičnim mjestima, efikasnije kontrolisati, čime bi se u konačnici „uveliko smanjila mogućnost stvaranja disbalansa i sabirnog centra od BiH“.
- Razmotriti pokretanje inicijative za

- uspostavljanje efikasnije saradnje sa nadležnim međunarodnim partnerima oko mogućnosti kontinuirane saradnje i vršenja što bržih provjera kroz njihove baze podataka i pravovremeno provjeravanje naših prikupljenih biometrijskih podataka ,kako bi pravovremeno detektovali lica koja se potražuju po bilo kojem osnovu, kako bi mogli pravovremeno postupiti prema takvim licima ukoliko su u BiH.
- Razmotriti mogućnost pokretanje inicijative putem nadležnih institucija ili organa na najvišem nivou u BiH u cilju nadogradnje međusobne saradnje, između BiH i zemalja okruženja (Srbija, Crna Gora i Hrvatska) u cilju stvaranja najboljeg modela zajedničkog pristupa za rješavanje ove problematike, koji bi bio u najboljem interesu svih ovih zemalja. Isto tako uspostaviti međusobno iskrenu i efikasnu saradnju i koordinaciju aktivnosti svih nadležnih organa u BiH, bez nametanja bilo kakvih rješenja koja nisu u skladu sa ustavnim nadležnostima i koja uvažavaju realne činjenice. Prevažadno je potrebno unaprijediti saradnju sa Srbijom i možda inicirati da se razmotri mogućnost koliki bi bio značaj jačeg pokrivanja granice Srbije prema Makedoniji(ponuditi im eventualno naše zajedničke aktivnosti za to).Na ovaj način bi najbolje zaštitili granicu BiH i „usporili pokušaj nekontrolisanog ulaska ilegalnih migranata iz pravca Srbije“, jer bi se duže zadržavali van BiH. Vidljivi su slučajevi vraćanja migranata iz BiH u Srbiju zbog toga što za razliku od nas, kod njih ima slobodnih smještajnih kapaciteta. Ovakvim pristupom ne bi bilo potrebe otvaranje novih PPC-a u BiH.
 - Stvoriti pretpostavke da Ministarstvo bezbjednosti - Sektor za azil u skladu sa preporukama EK i već potpisanim Memorandumom o saradnji i razumjevanju, svimonim migrantima koji žele i koji su prethodno izrazili namjeru za azil kod organizacionih jedinica Službe, svojim dolaskom u centre,omoguće dok se nalaze u svim privremenim prihvatnim centrima da mogu pristupiti sistemu azila i podnijeti zahtjev za azil, bez dolaska u prostorije Ministarstva bezbjednosti u Sarajevu jer bi na taj način bili u okviru zakonitog statusa, sve dok ne izađu iz BiH. Realna činjenica je da ova kategorija migranata vrlo teško može dobiti izbjeglički status u BiH a samim tim nema uslove da zakonito i dugoročno ostane u BiH.
 - Pokretanje inicijative za hitne izmjene zakonskih propisa prije svega Zakona o strancima, Zakona o azilu i dr.) koji uređuju ovu oblast, kako bi svi nadležni organi imali mnogo jače kompetencije i bolje pretpostavke da efikasnije upravljaju ovom problematikom. Kod izrade prijedloga izmjene gore navedenih zakona,neophodno je da bude uključena isključivostruka, čije bi mišljenje sa iskustvom sa terena bilo odlučujuće da beznametanja sve prijedloge izmjene zakonskih rješenja,prilagodi trenutnoj situaciji i u cilju efikasnog rješavanja migrantske krize u BiH.

ZAKLJUČAK

Preduzimanjem gore predloženih mjera, umnogome bi se efikasnije ostvario cilj („uspostavljeni balans između manjeg broja ulazaka ilegalnih migranata i većeg broja izlazaka u odnosu na slobodne smještajne kapacitete“) čime bi nadležni organi BiH mogli da efikasno upravljaju ovom problematikom.Isto tako svi migranti dok su u BiH,treba da budu smješteni u najvećoj mjeri u PPC koji trebaju biti otvorenog tipa,alisa jasno propisanim pravilima kućnog reda,kojih su se dužni migranti

pridrživati,kako u dolasku taku i u boravku i odlasku iz PPC,bez mogućnosti da u većoj mjeri budu smješteni u napuštenim objektima, javnim prostorima i površinama u gradovima,čime se daje veliki doprinos zaštiti bezbjednosti građana.

Znajući da rješavanje migrantske krize zavisi od uzročno posljedične veze,sa ovakvim stavom bi u konačnici ostvarili strateški cilj i napravili „efikasan balans“i to „manji ili približno isti broj ulazaka u odnosu na broj izlazaka iz BiH,gdje bi broj migranata u BiH uvijek bio na granici slobodnih raspoloživih smještajnih kapaciteta u PPC koji su otvorenog tipa i u koje bi bili smješteni svi migranti koji uđu u BiH,sve do njihovog odlaska, bez mogućnosti boravka na drugim mjestima. Na ovaj način bi se „stvorileključne pretpostavke za efikasno upravljanje migrantskom krizom u BiH“.

Prioritetno bi na ovaj način najbolje zaštitili bezbjednost i zdravlje građana BiH, pogotovo u vremenu pandemije virusa COVID 19,te bi dodatno moglo uticati i na ekonomski prosperitet lokalnih zajednica,koje imaju razvijene turističke kapacitete za dolazak turista na ova područja. Na ovaj način bi u svakom momentu maksimalno u BiH trebalo biti onoliko migranata, koliko postoji slobodnih smještajnih kapaciteta i to je u ovom trenutku cca do 6500 mjesta. Krajnji rezultat bi ovakvim postupanjem bio da ne bi trebalo otvaranje nekih novih PPC ili Imigracionih centara na bilo kojem području BiH i smanjile bi se mogućnosti dugoročnijeg ostanka većeg broja migranata u BiH a samim tim i stvaranja sabirnih centara.

LITERATURA

- [1] Zakon o strancima (Službeni glasnik BiH broj 88/15)
- [2] Zakon o azilu (Službeni glasnik BiH broj 11/16)
- [3] Prikupljeni podaci iz otvorenih izvora prezentirani od strane nadležnih organa u BiH
- [4] Prikupljeni podaciiz otvorenih izvora

prezentirani od strane međunarodnih organizacija

- [5] Prikupljeni podaci na osnovu ličnih iskustava,izvršenih analiza i uočenih zapažanja prilikom rješavanja ove problematike

POSTOJI LI ODLUKA O PRIMJENI MODELA JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA U ZDRAVSTVU FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE?

IS THERE A DECISION ON THE APPLICATION OF THE MODEL PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN HEALTHCARE FEDERATIONS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA?

Nezir Huseinspahić*
Fuad Bajraktarević*

SAŽETAK

Razvijeni i tržišno pozicionirani zdravstveni sistemi u svijetu već duži period koriste model javno – privatnog partnerstva (engl. Public Private Partnership – PPP) kao efektivan i efikasan proces pružanja usluga u ovoj oblasti. U krugovima ključnih aktera reforme zdravstva u Federaciji BiH se sve više razgovara o procesu privatizacije u zdravstvu. Sada imamo značajan privatni sektor u oblasti apoteka i veleprodajnica, kao i stomatološke zdravstvene zaštite. Očekivani proces privatizacije će se vjerovatno ograničiti na ambulantne porodične medicine te na višak bolničkih kapaciteta koji neće biti sastavu mreže zdravstvenih ustanova. Međutim, Federacija BiH se nalazi pred veoma značajnom dilemom: da li proces privatizacije u zdravstvu implicitno uključuje postojanje privatnog vlasništva ili je moguće organizirati rad privatnih medicinskih praksi bez obzira na karakter vlasništva?

Ključne riječi: zdravstvene usluge, model javno-privatnog zdravstva

SUMMARY

Developed and market-positioned health systems in the world for a long time of period are using the model of Public-Private Partnership (PPP) as an effective and efficient process of providing services in this area. The process of privatization in health

care is increasingly being discussed among the key actors in health care reform in the Federation of BiH. We now have a significant private sector in the field of pharmacies and wholesalers, as well as dental health care. The expected privatization process is likely to be limited to family medicine clinics and to excess hospital capacity that will not be part of the health care network. However, the Federation of BiH is facing a very important dilemma: does the process of privatization in health care implicitly include the existence of private property or is it possible to organize the work of private medical practices regardless of the nature of ownership?

UVOD

Pojam privatizacije se odnosi na prenos vlasništva ili odgovornosti kao i upravljanja pojedinim funkcijama iz javnog sektora na privatni sektor. Godinama traje rasprava između zagovornika i protivnika tog procesa. Zagovornici privatizacije vjeruju da privatno tržište može uspješnije izvršiti (isporučiti) bilo koju uslugu (dobro) nego što to vlada može učiniti. Saradnja javnog i privatnog sektora postala je uobičajen instrument pribavljanja kapitala za finansiranje razvoja prometne infrastrukture, kao i za izgradnju bolnica i škola. Vlade u zapadnoj Europi često je koriste u poslovima javnih nabavki i posebno je prisutna u novim članicama EU. Uslovi života u 21-om vijeku limitirajući su faktor i pojavljuju se kao neophodnost da

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju u Kiseljaku, BiH

se privatni sektor mora uključiti u projekte izgradnje i upravljanja objekata i stvari koji služe javnom interesu posebno tamo gdje se ti projekti finansiraju isključivo iz javnih sredstava.¹ Odgovorni u zdravstvu u Federaciji BiH su suočeni sa dilemom da li proces privatizacije u zdravstvu implicitno uključuje postojanje privatnog vlasništva ili je moguće organizirati rad privatnih medicinskih praksi bez obzira na karakter vlasništva. Kao političko opredjeljenje prihvaćena je privatna medicinska praksa bez obzira na karakter vlasništva, za koje se iznose značajni argumenti. Naime, kao argument se iznose činjenice da su materijalno – mogućnosti naših liječnika za veće kapitalne investicije u zdravstveni sektor male. Također da ne postoji interes poslovnih ljudi iz drugih sektora za investicije u zdravstvo obzirom da je isto nisko-profitabilan sektor.

Keywords: health care services, public-private health care model

OPĆENITO O JAVNO - PRIVATNOM PARTNERSTVU

Šta je to javno-privatno partnerstvo (JPP)? Javno-privatno partnerstvo je dugoročan ugovorni partnerski odnos između javnog i privatnog sektora koji može uključivati financiranje, projektiranje, gradnju, upravljanje i/ili održavanje infrastrukture i/ili pružanje usluga od strane privatnog sektora, koje tradicionalno nabavlja i pruža javni sektor. Javno-privatno partnerstvo predstavlja saradnju organa vlasti svih nivoa uređenja političko-teritorijalnih zajednica (PTZ) kao i drugih javnih institucija sa privatnim sektorom na području planiranja, proizvodnje, pružanja usluga, finansiranja, poslovanja ili naplate javnih usluga. Osnovni elementi javno-privatnog partnerstva su: dugotrajan odnos između partnera, način finansiranja koji se u većem obimu oslanja

na privatna sredstva, ali uz učešće javnih sredstava, javni partner je taj koji definiše ciljeve gradnje ili pružanja usluga s aspekta javnog interesa, postavlja standarde gradnje, održavanja i kvaliteta usluga, rizik se prenosi na privatnog partnera, a inače bi ga snosio javni sektor, ali raspodjela rizika zavisi od slučaja do slučaja i definiše se ugovorom koji se zaključuje na duži rok.²

Cilj svakog JPP je da se postigne veća efikasnost, lakši pristup raspoloživom kapitalu, te da se podije finansijski i rizici u pogledu rokova, a istovremeno se osigura poštivanje visokih standarda zdravstvene zaštite, zaštita životne sredine i sigurnost zdravstvenog osoblja. Naime, suština JPP je u raspodijeli rizika između privatnog i javnog sektora u zdravstvu.³

Za uspjeh projekta važno je ustanoviti rizike povezane sa svakom komponentom i fazom projekta i alocirati ih tako da ravnoteža osigura najbolju vrijednost za uložena sredstva (vrijednost za novac). Konkretni prijedlozi zdravstvenih projekata moraju biti uklopljeni u finansijske i vremenske okvire operativnih i provedbenih planova i moraju imati ciljeve koji doprinose ostvarenju zacrtanih strateških ciljeva.

Primjeri JPP u svijetu

JPP je ugovorni odnos čiji su potpisnici državne vlasti i privatna preduzeća, a čiji je predmet obavljanje nekog posla ili projekta od javnog interesa u kojima svaki subjekt doprinosi određenim resursima, shodno svojim mogućnostima, i učestvuje u planiranju i odlučivanju. Poznato nam je da u svijetu postoje razvijeni koncepti javno – privatnog partnerstva sa manjom ili većom uključenosti privatnog sektora. Najčešći

² Agencija za JPP u saradnji sa OECD/SIGMOM-om, Vodič za privatno- javno partnerstvo (JPP) «Korak po korak», Zagreb, 2009., www.ajpp.hr

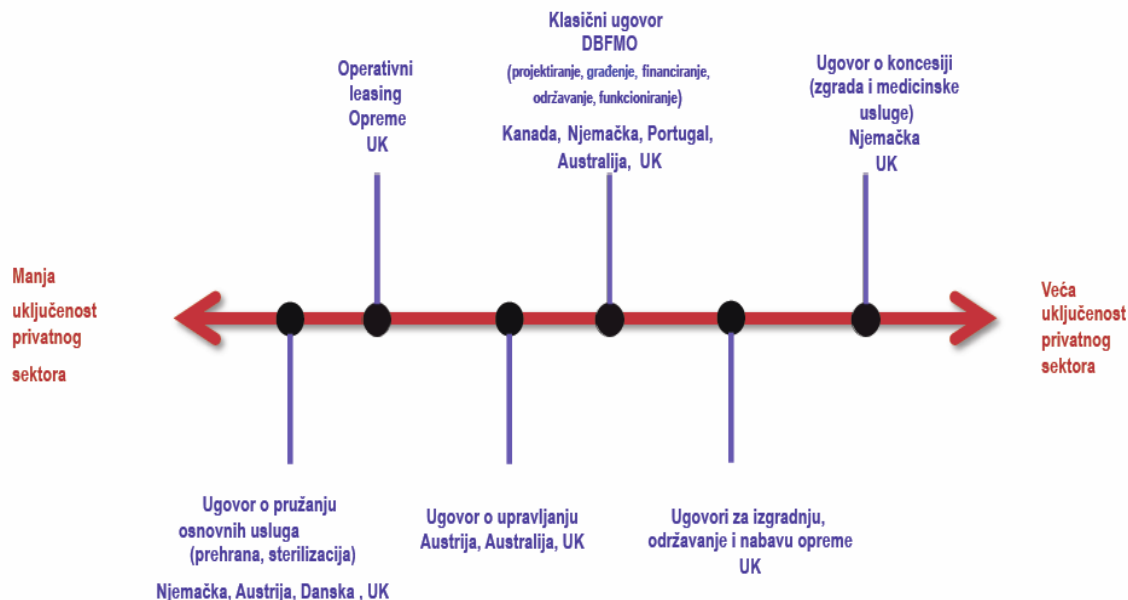
³ Agencija za JPP u saradnji sa OECD/SIGMOM-om, Vodič za privatno-javno partnerstvo (JPP) „Korak po korak“, Zagreb, 2009., www.ajpp.hr

¹ Trivun, V., Vranić, A., Kenjić, V. (2013), „Privatizacija u javnom sektoru-položaj javnog zdravstva“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, pp. 1-64. (prezentacija).

oblici JPP prikazani na Slici 1. su:⁴

- Operativni lizing,
- Ključni ugovor DBFMO,
- Ugovor o koncesiji,
- Ugovor o pružanju osnovnih usluga.

Slika 1. Oblici javno – privatnog partnerstva u svijetu



Izvor: Dubravka Jurlina Alibegović, 2012.

Ugovor je dvostrani pravni posao, a to znači da nastaje očitovanjem volje najmanje dviju strana. Postoji više vrsta ugovora, ali za područje obveznog prava najvažniji su obvezno pravni ugovori (obligacijski ugovori). Obvezni ugovori su dvostrani pravni poslovi kojima se zasniva obvezno pravni odnos, a u te ugovore spada i ugovor o javno-privatnom partnerstvu (dalje: ugovor o JPP-u), kao temeljni ugovor sklopljen između javnog i privatnog partnera, ili javnog partnera i društva posebne namjene, kojim se u svrhu provedbe projekta JPP-a uređuju prava i obveze ugovornih strana. Ugovorom se stvaraju prava i obveze za ugovorne strane, dakle za one pravne subjekte koji su sklopili ugovor i čijom je voljom ugovor nastao. U slučaju ugovora

o JPP-u radi se o javnom partneru s jedne strane te privatnom partneru ili društvu posebne namjene, koje je osnovao odabrani najpovoljniji ponuditelj, s druge strane. Jedna od temeljnih karakteristika obvezno pravnog odnosa, u koje spada i odnos javno-privatnog partnerstva, jest da je interes sudionika u

tom odnosu izražen ispunjenjem preuzetih obveza, što znači prestankom samog odnosa. Ukoliko se malo detaljnije sagleda karakter subjektivnih obveznih prava, vidimo da ona po svojoj naravi imaju ograničeno trajanje, za razliku od npr. subjektivnih stvarnih prava (npr. prava vlasništva), koja su po svojoj naravi i funkciji, u pravilu, trajna. Najvažniji i najčešći razlozi prestanka partnerskog odnosa, sa posebnim osvrtom na ugovor o JPP-u su sljedeći:⁵

- Protokom vremena,
- Nemogućnost ispunjenja radi više sile,
- Raskid ugovora – kada je isti djelimično ispunjen ili nije ispunjen osim u slučajevima ako to nije drugačije regulirano zakonom,
- Jednostrani raskid na osnovu ugovora,

4 Dubravka Jurlina Alibegović, (2012), "Koju ulogu može imati javno-privatno partnerstvo u zdravstvu"? Četvrti okrugli stol časopisa Banka 4. lipnja 2012., Ekonomski institut, Zagreb, pp.17.

5 Dubravka Jurlina Alibegović, (2012), "Koju ulogu može imati javno-privatno partnerstvo u zdravstvu"? Četvrti okrugli stol časopisa Banka 4. lipnja 2012., Ekonomski institut, Zagreb, str.1-20.

- Raskid na osnovi zakona,
- Jednostrani raskid,
- Raskid zbog neispunjenja,
- Raskid zbog promijenjenih okolnosti,
- Raskid silom zakona (ex lege).

Prilikom raskida ugovora osnovno je pravilo da sa ugovorne strane oslobađaju svojih ugovornih obveza, osim odgovornosti za štetu u nekim slučajevima raskida. Raskidom ugovora nastaje i obveza restitucije ili povrata onoga što je primljeno na ime ispunjenja, kao i vraćanja koristi, uglavnom u obliku novčane naknade, koje je ugovorna strana u međuvremenu imala od onoga što treba vratiti.

Određivanje provedbenog cilja u sektoru zdravstva

Zašto je sektor zdravstva poseban u odnosu na ostali dio javnog sektora? Potrebe u sektoru zdravstva se brzo mijenjaju, kao rezultat promjena u demografskim trendovima, tehnološkom razvoju i razvoju novih tretmana u zdravstvu. Pružanje zdravstvenih usluga je mnogo složenije i osjetljivije u odnosu na druge javne usluge (npr. pružanje usluga javnog prijevoza). Bolesnici su najčešće ranjivi i traže poseban i individualiziran pristup. Opći strateški ciljevi i prioriteti u zdravstvenom sektoru uvijek se odnose na: kvalitet zdravlja, pokrivenost, pristup i dostupnost javne zdravstvene usluge svim građanima. Naime, zdravstvo ima velike potrebe za različitim investicijskim ulaganjima (zgrade, oprema), traži efikasne i sigurne lijekove, zahtijeva efikasno upravljanje i kvalitetan nadzor i kontrolu. Pojava privatizacije zahvatila je i sektor zdravstva vođena jednostavnom logikom da je doktor koji privatno obavlja svoj posao mnogo oprezniji u pogledu potrošnje sredstava na lijekove, opremu i svoje obrazovanje jer taj isti novac dolazi iz njegovih sredstava. Država, u tom slučaju, može svoje resurse usmjeriti na druga područja kojima je novac potrebniji a smanjuju se i mogućnosti za korupciju

te se podiže kvalitet zdravstvenih usluga. Zdravstvena zaštita nije statična i ona mora pratiti potrebe korisnika koje se neprestano povećavaju, ali se ne smije dopustiti da se otme kontroli, premaši mogućnosti finansiranja i tako postane jedan od glavnih generatora gubitaka budžeta što može imati nesagledive posljedice za cijelu zemlju i njenu privredu.⁶ Pravilno određivanje provedbenog cilja u sektoru zdravstva ovisi o tome što se zapravo želi postići u okviru zacrtane strategije i posebnih ciljeva predložene investicije/projekta. Cilj je obično vezan za poboljšanje neke javne usluge. Određivanje cilja može se smatrati i početnom fazom pokretanja konkretnog projekta. Ispravno postavljanje cilja temelji se na točnoj definiciji problema, pri čemu je izuzetno važno da se moguće rješenje ne određuje unaprijed. Na primjer gradnja neke bolnice može biti loše postavljen cilj! Veći postotak zdravog stanovništva (odnosno manji troškovi zdravstvenog osiguranja), u svrhu općenito bolje zdravstvene zaštite - dobro postavljen i mjerljiv cilj, a moguća rješenja mogu biti:⁷

- češći sistematski pregledi,
- ulaganje u promicanje zdravijeg načina života,
- dodatna izobrazba zdravstvenog osoblja
- bolje opremanje i obnova postojećih bolnica
- izgradnja novih/specijaliziranih bolnica,
- ne poduzimanje nikakvih mjera u okviru strategije unaprijeđenja zdravstvene zaštite (ali se primjerice isti cilj možda može ostvariti mjerama u okviru strategije zaštite okoliša) itd.

Dakle, izgradnja nove bolnice je tek jedno od mogućih rješenja. Koji su to ciljevi JPP u sektoru zdravstva BiH? Ciljevi JPP u sektoru zdravstva mogu se pozicionirati kroz

6 Trivun, V., Vranić, A., Kenjić, V. (2013), „Privatizacija u javnom sektoru – položaj javnog zdravstva“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 1-64. (prezentacija).

7 Agencija za JPP u saradnji sa OECD/SIGMOM-om, Vodič za privatno – javno partnerstvo (JPP) «Korak po korak», Zagreb, 2009., www.ajpp.hr

nekoliko interesnih oblasti:⁸

- Zadovoljenje interesa javnosti odnosno korisnika zdravstvenih usluga kao što su:
 - bolji funkcionalni i tehnički kvalitet pruženih usluga,⁹
 - modernizacija zdravstvenog sektora,
 - pružanje veće «vrijednosti za novac»,
 - povećanje veće odgovornosti uposlenih u zdravstvenom sektoru,
 - izgradnja i rekonstrukcija zdravstvenih ustanova u roku i skladu s usvojenim budžetom uz korištenje inovativnih rješenja;
- Zadovoljenje interesa javnog sektora kao što su:
 - podjela rizika,
 - ublažavanje pritiska na državni budžet i smanje potreba za zaduživanje države;
- Zadovoljenje interesa privatnog sektora kao što su:
 - podrška poslovnom sektoru u teškim tržišnim okolnostima,
 - poboljšanje pouzdanja javnog sektora,
 - stvaranje prilika konkuriranje na javnim natječajima;

Uključivanje privatnih i javnog partnera u pružanje usluga u zdravstvu dozvoljava svakom od partnera fokusiranje na ono u čemu je najbolji. Privatni u takvu vrstu odnosa unosi sljedeće važne komponente: inovativnost i nove tehnologije, poduzetništvo i korištenje imovine, profesionalno upravljanje zdravstvenim ustanovama, projektovanje, gradnju, upravljanje projektima u zdravstvu, operativnu efikasnost uslužnih procesa u zdravstvu, održavanje i optimizaciju životnog ciklusa projekta i finansiranje projekta u zdravstvu. Učinci koje postiže privatni sektor u takvom partnerskom odnosu je

veći profit i smanjeni rizici poslovanja. Javni partner unosi sljedeće: osiguranje javnog interesa, politiku zdravstva i strateško planiranje, konkurentnu javnu nabavku i nadzor i kontrolu. Javne koristi iz navedenog partnerstva mogu biti stvorene vrijednosti od javnog interesa i koristi pod uslovom da javni sektor efikasno upravlja JPP-a.

Odobrenje primjene modela JPP-a u Federaciji BiH

Kada je riječ o primjeni JPP-a radi se o modelu koji donosi koristi za obje strane, što zahtijeva učinkovitu kombinaciju ciljeva javnog i privatnog sektora. Bitno je prepoznati okolnosti u kojima je JPP bolja metoda isporuke usluge ili gradnje infrastrukture u odnosu na ostale tradicionalne metode javne nabave. U mnogim se projektima mogu iskoristiti finansijska sredstva privatnog sektora i upravljačko iskustvo za pružanje usluga i gradnju infrastrukture koje bi tradicionalno financirao i vodio javni sektor. Osnovni koncept javno-privatnog partnerstva (JPP) jednostavan je: umjesto da npr. sam financira i gradi distribucijsku mrežu, vrtić, javnu garažu, ili druge objekte i infrastrukturu i zatim njima upravlja, održava ih i pruža krajnju uslugu, javni sektor sklapa dugoročni ugovor s privatnim sektorom koji će sve, ili jedan dio tih poslova učiniti umjesto njega, zadržavajući samo regulatornu i nadzornu funkciju (propisivanje standarda pruženih usluga i nadzor nad njihovim poštivanjem). S druge strane, privatni sektor naknadu za pružene usluge može naplaćivati izravno od krajnjih korisnika (i snositi rizik tržišne potražnje), ili od javnog sektora u obliku najamnina i sl. (i snositi rizik raspoloživosti objekta/infrastrukture). Na privatni sektor se u pravilu prenose i zadatke poput održavanja, upravljanja i sl., te rizici kojima privatni sektor može bolje upravljati. Ovaj je pristup komplementaran sklapanju ugovora javnog i privatnog sektora, koji za cilj nemaju pružanje javnih usluga, već im je svrha privatizacija javnih dobara, ili poticanje izravnih

8 Agencija za JPP u saradnji sa OECD/SIGMOM-om, Vodič za privatno – javno partnerstvo (JPP) «Korak po korak», Zagreb, 2009., www.ajpp.hr

9 Huseinspahić, N. 2008, „Implementacija sistema upravljanja kvalitetom u zdravstvu“, Zbornik radova, Ekonomsko fakulteta u Sarajevu broj: 28, EBSKO PUBLISHING - BUSINESS SOURCE COMPLETE (Journals & Magazines) str. 428-448.

ulaganja u tržišno orijentirane projekte. Javno-privatno partnerstvo se razlikuje od privatizacije i po tome što se pravo na korištenje javne imovine privatnom partneru daje na određeno vrijeme (ugovoreni period), te se po isteku tog razdoblja imovina u pravilu vraća javnom sektoru, u prvobitnom stanju ili uz određenu naknadu, ako su ulaganja u međuvremenu povećala njenu vrijednost. Javno-privatno partnerstvo otvara mogućnosti za privatna ulaganja koja mogu omogućiti realizaciju projekata koje ili ne bi uopće bilo moguće provesti na teret klasičnog (budžetskog) financiranja, ili bi to zahtijevalo puno dulje razdoblje, a što često nije prihvatljivo, ukoliko se određene javne usluge ili njihova odgovarajuća razina trebaju hitno osigurati.¹⁰ Prikaz poslovne opravdanosti predstavlja temelj za odabir jedne od opcija odabranog rješenja, a kriterij izbora su najmanji troškovi javnog sektora (najbolja vrijednost za novac - VfM - Value for Money), ili najbolji omjer kvalitete usluga i troškova (ekonomski najpovoljnija opcija). Tek primjenom jednog od navedena dva kriterija, na temelju rezultata preliminarne analiza i detaljnog prikaza poslovne opravdanosti moguće je donijeti odluku o eventualnoj opravdanosti primjene modela JPP-a. Odluku o opravdanosti primjene modela JPP-a donosi Agencija za JPP koju bi trebalo osnovati, ako, na temelju predloženih rezultata preliminarne analiza i prikaza poslovne opravdanosti, odnosno faktora usporedbe s troškovima javnog sektora (PSC-Public Sector Comparator), ocijeni da je vrijednosti za novac (VfM - Value for Money) prihvatljiva, odnosno da su troškovi javnog sektora za vrijeme cijelog životnog vijeka projekta manji u slučaju primjene modela JPP-a u odnosu na tradicionalnu nabavu, ili da se primjenom modela JPP-a osigurava druga bitna prednost (npr. lakši pristup tržištu energenata, nova znanja i sl.). U ocjeni očekivane vrijednosti za novac, potrebno je i objektivno ocijeniti

10 Agencija za JPP u saradnji sa OECD/SIGMOM-om, Vodič za privatno – javno partnerstvo (JPP) «Korak po korak», Zagreb, 2009., www.ajpp.hr

ima li privatni sektor, odnosno potencijalni ponuđači, dovoljno iskustva, znanja i mogućnosti.¹¹ U krugovima ključnih aktera reforme zdravstva u Federaciji BiH sve se više razgovara o procesu privatizacije u zdravstvu. Naime, već sada imamo značajan privatni sektor u oblasti apoteka i veletrgovine, specijalističkih ordinacija, kao i stomatološke zdravstvene zaštite. Očekivani proces privatizacije vjerovatno će se ograničiti na pojedine subsektore zdravstva, te na višak bolničkih kapaciteta koji neće biti u sastavu mreže zdravstvenih ustanova. Međutim, nalazimo se pred vrlo značajnom dilemom da li proces privatizacije u zdravstvu implicitno uključuje postojanje privatnog vlasništva ili je moguće organizirati rad privatnih medicinskih praksi bez obzira na karakter vlasništva. Druga velika dilema je sljedeća: kakvu mješavinu privatnog i javnog vlasništva dozvoliti u budućnosti u smislu ulaska privatnog vlasništva u mrežu zdravstvenih ustanova i pristupu novca iz obaveznog zdravstvenog osiguranja?¹²

PRIVATIZACIJE U ZDRAVSTVU KROZ PRIMJERE IZ PRAKSE

Krajem 70-ih godina iz djelimične privatizacije izrodio se partnerski odnos dva, do tada nespojiva, sektora-privatnog i javnog. Ideja o partnerstvu se pojavila kao ekonomska nužnost uzimajući u obzir situaciju dinamičnih promjena u privredi i javnom sektoru. Partnerstvo ova dva sektora je mnogo kompleksnije i korisnije od obične privatizacije ili državnog upravljanja, a glavna prednost se ogleda u prednostima specijalizacije pojedinačnih sektora.

Da bi popunile zdravstvene proračune i sanirale dugove dobavljačima koji se

11 Agencija za JPP u saradnji sa OECD/SIGMOM-om, Vodič za privatno – javno partnerstvo (JPP) «Korak po korak», Zagreb, 2009., www.ajpp.hr

12 Hrabač, B., Huseinagić, S. (2008), Politika i strategija privatizacije u zdravstvu Federacije BiH, Privatna praksa ili privatno vlasništvo? Med Art 62:40-52., Preuzeto iz Reforma socijalnog zdravstvenog osiguranja u Federaciji BiH za vrijeme tranzicije, 2001, str. 14.

gomilaju godinama mnoge srednjeevropske i zemlje jugoistočne Europe u posljednjih nekoliko godina pribjegavaju privatizaciji državnih bolnica, odnosno zdravstvenih usluga, uz manje ili više političke sloge i uspjeha. Država više ne mora u tolikoj mjeri ulagati u sektor koji je iz godine u godinu sve skuplji zbog uvođenja sve savremenije opreme, sve brojnijih metoda liječenja, većeg broja hroničnih bolesnika i dužeg životnog vijeka. Pacijenti imaju kvalitetniju i bržu uslugu po istoj cijeni, smanjuju se liste čekanja, medicinsko osoblje bolje je plaćeno, odnosno motivirano, što dugoročno znači veći interes za ulazak u liječničku struku koja postaje desetkovana i stoga je vrlo tražena. Privatni investitori interes nalaze u tome da putem javno privatnog partnerstva, ulaskom u koncesije, najmom kapaciteta državnih ustanova štede na ulaganju u zemljišta, projektovanje, izgradnju objekata, a uslugu ionako naplaćuju od državnih ili privatnih osiguravatelja ili u mnogim slučajevima direktno od pacijenata. Privatizacija dijalize na Svetom Duhu jedan je od prvih primjera u hrvatskim bolnicama koja je pokazala da recept javno privatnog partnerstva dobro funkcioniše. Zahvaljujući privatnom ulaganju firme Euromedic International zapušteni odjel hemodijalize pretvoren je u vrhunski centar za dijalizu koji pruža bržu i kvalitetniju uslugu, može primiti više pacijenata koji zapravo ne osjete da su u privatnoj ustanovi, jer uslugu, kao i ranije, plaća HZZO. Među zanimljivijim primjerima u kojima privatni kapital može ne samo osigurati dodatni prihod bolnici, već raditi i u korist turizma je projekat hotela s pet zvjezdica kojeg u suradnji s hotelijerima razvija Opća bolnica Dubrovnik. Ona će preuređenjem neiskorištenog prostora čitav jedan sprat uskoro pretvoriti u bolničke apartmane potpuno nalik apartmanima hotela s pet zvjezdica. Dubrovačka bolnica tada pod vodstvom bivšeg ministra zdravstva Andre Vlahušića, sadašnjeg Gradonačelnika, uvela je dodatne usluge sistematskih pregleda za putnike sve brojnijih cruisera koji posjećuju Dubrovnik. Sklapanjem

ugovora s brodarskim kompanijama nude se i sve druge medicinske usluge koje bolnica naplaćuje po cijenama koje su u poređenju sa američkim i evropskim barem dvostruko niže. Jedna od glavnih prigovora na račun privatnih praksi je smanjen obim poslova koje doktori obavljaju, te se zbog toga ne rasterećuje sekundarna i tercijarna zaštite, već se dodatno opterećuje poslovima koji bi se mogli obaviti i u primarnoj zdravstvenoj zaštiti. Usprkos svemu privatizacija u zdravstvu ima budućnost i sa vremenom će se pronaći rješenja za određene probleme koji se nisu mogli predvidjeti zakonom.¹³

Zakoni će se morati prilagoditi dobrobiti pacijenata a i davaoca usluga. Imućniji slojevi usmjeriće se u privatne sisteme jer očekuju da će tamo za svoj novac moći zahtijevati što bolje usluge. A kako imućniji slojevi ionako imaju više uticaja na političke odluke, njihovim preusmjerenjem na privatne sisteme država će početi zanemarivati javne i namjenjivaće im manje novca te će manje i slabije brinuti za njihov razvoj. Javne usluge bit će zato sve lošije – privatne sve bolje. Samo koji imaju moći će koristiti privatne usluge. Javne usluge uskoro će biti samo još rješenje iz nužde za siromašniji slojeve. Povećaće se društvene nejednakosti, bogatiji će biti i obrazovaniji, školovaniji, zdraviji, sposobniji da udešavaju društvo u svoju korist i prema svojim potrebama. Siromašni će biti sve neobrazovaniji, sve neškolovaniji, sve bolesniji, pa zato i sve siromašniji, sve manje sposobni da politički ostvaruju svoje interese te će time biti sve više prisiljeni na nepolitičke oblike društvenih borbi.¹⁴

PPP je počelo je 80-ih kroz davanje koncesija za gradnju i korištenje infrastrukturnih objekata (BOT i slični modeli). Početkom 90-ih u Britaniji počela je primjena PFI modela na inicijativu i uz potporu države a u

13 Trivun, V., Vranić, A., Kenjić, V. (2013), „Privatizacija u javnom sektoru-položaj javnog zdravstva“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 1-64. (prezentacija).

14 Trivun, V., Vranić, A., Kenjić, V. (2013), „Privatizacija u javnom sektoru-položaj javnog zdravstva“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 1-64. (prezentacija).

to vrijeme nastao je i pojam JPP. Danas se JPP koristi u svim područjima gdje se pruža javna usluga, izvođe javni radovi ili koristi javno dobro. Postupci primjene PPP zastupljeni su još od 1924-te u Italiji prilikom izgradnje savremene auto-cesta dužine 48 km na relaciji Milano-Lakes, tunela kroz kanal La Manche u Velikoj Britaniji i Francuskoj, mosta iznad rijeke Tago u Portugalu, aerodroma Sparta u Grčkoj i gradska željeznica u Manchesteru su također primjeri uspješnog PPP. JPP nije recept za sve probleme koji su posljedica nedovoljnosti budžetskih sredstava. Za svaki projekt treba utvrditi da

li JPP daje “value for money” u poređenju sa tradicionalnim načinima ugovaranja. JPP zahtijeva dugotrajnu i često skupu pripremu i dogovore partnera. Relativno dugo trajanje kooperacije javnog i privatnog partnera. Privatni partner finansira, projektuje i gradi te upravlja i održava objekt ili pruža usluge na postojećem objektu. Javni partner štiti javni interes i definiše ciljeve u smislu kvaliteta usluge, politike cijena i praćenja zadovoljenja tih ciljeva.¹⁵ Slika br. 2., pokazuje

¹⁵ Trivun, V., Vranić, A., Kenjić, V. (2013), „Privatizacija u javnom sektoru-položaj javnog zdravstva“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 1-64. (prezentacija).

Slika 2. Zadovoljenje interesa javnosti, javnog sektora i privatnog sektora

Zadovoljavanje interesa javnosti	Bolja kvaliteta zdravstvenih u usluga
	Modernizacija zdravstvenog sektora
	Pružanje veće “vrijednosti za novac”
	Povećanje odgovornosti zdravstvenog sektora
	Izgradnja i rekonstrukcija zdravstvenih ustanova u roku i u skladu s proračunom uz korištenje inovativnih rješenja
Zadovoljavanje interesa javnog sektora	Podjela rizika
	Ublažavanje pritiska na državni proračun
	Smanjenje potrebe za zaduživanjem države
Zadovoljavanje interesa privatnog sektora	Podrška poslovnim sektoru u teškim tržišnim okolnostima
	Poboljšanje pouzdanja javnog sektora
	Stvaranje prilike za konkuriranje na natječajima

Izvor: Trivun, V., Vranić, A., Kenjić, V. 2013, str. 43.

zadovoljenje interesa javnosti, javnog sektora i privatnog sektora. Potrebe u zdravstvu se brzo mijenjaju. Pružanje zdravstvene zaštite je mnogo složenije i osjetljivije. Bolesnici traže poseban individualizirani pristup. Prioriteti u zdravstvenom sektoru uvijek se odnose na: kvalitetu zdravlja i pokrivenost i dostupnost zdravstvene usluge svim građanima. Smanjenje ukupnih troškova projekta “whole life cycle costs”. Potreba za privatnim finansiranjem u uslovima budžetskih ograničenja. Koristi od korištenja “know how”, efikasnosti i metoda rada privatnog sektora. Poboljšanje kvaliteta usluge. Brža realizacija potrebne infrastrukture. Dugoročni odnosi na

ugovornoj osnovi i finansiranje se oslanja na privatna a ne javna. Budžetska sredstva Javni partner definiše ciljeve i uslove zajedničkog nastupanja. Privatni partner snosi sve rizike profitabilnosti projekta U slučaju izgradnje novih objekata javni partner je njegov vlasnik. Javni partner plaća nadoknadu privatnom partneru za izgradnju i vođenje izgrađenih objekata i Privatni partner sagrađeni objekat poslije ugovorenog vremenskog perioda vraća javnom partneru.¹⁶

¹⁶ Trivun, V., Vranić, A., Kenjić, V. (2013), „Privatizacija u javnom sektoru-položaj javnog zdravstva“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 1-64. (prezentacija).

ZAKLJUČAK

Loša politička klima u BiH uzrokovana prečestim izbornim ciklusima, potencijalna nestabilnost, trenutna epideomiološka situacija (Covid 19) i poseban status zdravstvenih usluga stvara značajne barijere za početak uspostave modela javno-privatnog partnerstva. No, stidljivo se spominje se i partnerstvo (JPP) ili mješavina «privatnog i javnog sektora». I pored objektivnih okolnosti da u Federaciji BiH ne postoji značajniji interes poslovnih ljudi za investicije u zdravstveni sektor mišljenja smo da više se ne bi trebalo postavljati pitanja “hoće li se koristiti JPP?”, već “kada i kako će se JPP koristiti?” Zbog postojanja sve većih potreba za infrastrukturnim projektima pri čemu se pokazuje manjak finansijskih sredstava u budžetima na svim nivoima vlasti, ukazuje se sve veća potreba za pronalaženjem dodatnih finansijskih sredstava za finansiranje, izgradnju i upravljanje infrastrukturnim projektima. Naravno, prednosti javno-privatnog partnerstva se ogledaju u lakšem i jednostavnijem načinu obezbjeđenja sredstava, povećanju kvaliteta i rasterećenja tekućeg zaduživanja, bržem integracijama novih tehnologija, mobilisanjem neplasiranih finansijskih sredstava privatnog sektora, podsticajima za investiranje privatnih kompanija u infrastrukturne objekte i povećanjem broja radnih mjesta u novoizgrađenim objektima, kao i u građevinskim firmama, koje bi bile uključene u posao sa javnim sektorom. Pored navedenog prednost ovog modela finansiranja je to što se može primjenjivati i za potrebe turizma, zdravstva, obrazovanja, kulture, sporta i drugih oblasti. Zbog svega naprijed navedenog ukazala se potreba da se zakonski reguliše ova značajna oblast, kako bi javni sektor koristio sve prednosti ovog oblika partnerstva u izvršavanju poslova od javnog interesa i bržoj realizaciji velikih infrastrukturnih projekata.

LITERATURA

- [1] Agencija za JPP u saradnji sa OECD/ SIGMOM- om, Vodič za privatno-javno partnerstvo (JPP) «Korak po korak», Zagreb, 2009., www.ajpp.hr
- [2] Dubravka Jurlina Alibegović, 2012, Koju ulogu može imati javno-privatno partnerstvo u zdravstvu? Četvrti okrugli stol časopisa Banka 4. lipnja 2012., Ekonomski institut, Zagreb, str.1-20.
- [3] Trivun, V., Vranić, A., Kenjić, V. 2013, „Privatizacija u javnom sektoru-položaj javnog zdravstva“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 1-64. (prezentacija).
- [4] Hrbač, B., Huseinagić, S. 2008, „Politika i strategija privatizacije u zdravstvu Federacije BiH, Privatna praksa ili privatno vlasništvo“? Med Art, str. 40-52.
- [5] Hrbač, B., Šunje, A., Bodnaruk, S., Huseinagić, S. 2011, „Reforma socijalnog zdravstvenog osiguranja u Federacije BiH za vrijeme tranzicije“, Medicinski fakultet u Mostaru, SEEHSJ: 1 (1): 7-17.
- [6] Huseinspahić, N. 2008, „Implementacija sistema upravljanja kvalitetom u zdravstvu“, Zbornik radova, Ekonomsko fakulteta u Sarajevu broj:28, EBSKO PUBLISHING- BUSINESS SOURCE COMPLETE (Journals & Magazines) str. 428-448.

ORGANIZACIJSKA KREATIVNOST U FUNKCIJI UNAPRIJEĐENJA KONKURENTSKIH PREDNOSTI SAVREMENIH PREDUZEĆA

ORGANIZATIONAL CREATIVITY IN THE FUNCTION OF IMPROVING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF MODERN ENTERPRISES

Sabina Šehić Kršlak*

SAŽETAK

Savremeni dinamični uslovi poslovanja postavljaju kreativnost kao imperativ. Organizacijska kreativnost poluga je savremenih preduzeća za opstanak na tržištu i unaprijeđenje konkurentskih prednosti. Globalizacija, konstantne promjene u radnoj snazi, sve više informiraniji kupci uzrokuju enormne promjene na savremenom tržištu. Kreativnost u menadžmentu odnosi se na istraživanje i primjenu drugačijih pristupa poslovanju. Na općem planu to je kreiranje poslovne strategije za organizacijsku promjenu, a na operativnom razvoj novih proizvoda i usluga ili uvođenje inovacija u poslovanju. U kontekstu ovog rada konkurentnost se promatra kao sposobnost organizacije da ostvari bolje rezultate poslovanja, poveća tržišni udio ili općenito nadmaši svoju konkurenciju. Koncept konkurentnosti prometnuo se u pitanje od značaja kako za predstavnike akademske zajednice tako i za kreatore ekonomske politike i predstavnike poslovnog sektora. Cilj ovog rada je odgovoriti na pitanje može li se poticanjem organizacijske kreativnosti unutar preduzeća pomoći kod postizanja održive konkurentne prednosti savremenih preduzeća

Ključne riječi: savremeno poslovno okruženje, organizacijska kreativnost, konkurentna prednost, organizacijska strategija, organizacijske promjene.

SUMMARY

Modern dynamic business conditions set creativity as an imperative. Organizational creativity is the lever of modern companies to survive in the market and improve competitive advantages. Globalization, constant changes in the workforce, more and more informed customers cause enormous changes in the modern market. Creativity in management refers to the research and application of different approaches to business. In general it is creating a business strategy for organizational change, and on the operational development of new products and services or introduction of innovations in business. In the context of this paper, competitiveness is viewed as the ability of an organization to achieve better business results, increase market share or generally surpass yours competition. The concept of competitiveness has become a matter of importance for both representatives academic communities as well as for economic policy makers and business representatives sector. The aim of this paper is to answer the question of whether encouraging organizational creativity within companies can help achieve a sustainable competitive advantage of modern companies.

Keywords: modern business environment, organizational creativity, competitive advantage, organizational strategy, organizational change.

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

UVOD

Kreativni potencijal preduzeća predstavlja jednu od glavnih poluga ekonomskog razvoja. Zbog toga se kreativnosti u posljednje vrijeme pristupa kao ultimativnom ekonomskom resursu. Konkurencija i ubrzane tehnološke promjene primorala su sva područja ljudskog života i rada da se transformiraju i konstantno napreduju.

Intenzitet promjena postao je jedna od najčešće primijećenih odlika svijeta u kojemu živimo. Za razliku od dosadašnjih faza razvoja organizacija, u današnjim uslovima poslovanja budućnost je ovisna isključivo o sposobnosti pojedinaca, timova, odjela, organizacija ili čitavih korporacija da uče, te neprestano razvijaju i povećavaju svoju kreativnost i znanje.

Kreativnost je prisutna i važna u poslovnom svijetu gdje organizacije nastoje ojačati svoje kreativne potencijale sa ciljem ostvarenja održive konkurentne prednosti. U korelaciji je sa uspjehom organizacije, budući da poticanje kreativnosti unutar organizacije rezultira sa inovativnim rješenjima, novim proizvodima i uslugama kao funkcijom cilja gledajući dugoročno.

Poslovanje u savremenim tržišnim uslovima iziskuje sve veći napor u ponudi što kvalitetnijih proizvoda i usluga. Stoga organizacije nužno moraju podržavati kreativna rješenja i stvarati okruženje u kojem će zaposlenici biti motivirani da iznose ideje i rješenja koja mogu unaprijediti poslovanje.

Implementacija kreativnosti u organizacijskom kontekstu svakako ovisi od niza bitnih elemenata, od kojih prije svega treba istaknuti podršku, otvorenost, toleranciju, spremnost preuzimanja rizika i primjenu različitih metoda i tehnika. Sam proces organizacijske kreativnosti zasniva se na interakciji različitih ideja i stilova mišljenja, kako kreativnih pojedinaca, tako i timova i organizacije u cijelosti.

Pretpostavke za kreativni potencijal imaju organizacije u kojima postoji slobodna komunikacija na svim razinama, otvorenost

za nove ideje i rješenja, te odgovarajuća motivacija. Kreativnost organizacijama donosi novu vrijednost, ne smije se ograničavati ali naravno ne može se odvijati niti u ozračju potpune slobode. Sve navedeno otvara prostor i daje opravdanost istraživanju navedene tematike rada.

TEORIJSKE POSTAVKE KREATIVNOSTI

O kreativnosti kao prirodnom resursu raspravljao je J.P. Guilford, američki psiholog, davne 1950. godine (Runco, 2007.). Došao je do važnijih zaključaka u polju kreativnosti, povlačeći crtu između konvergentne i divergentne proizvodnje. Konvergentno razmišljanje uključuje otkrivanje jedinstvenog, tačnog rješenja na dati problem, dok divergentno razmišljanje uključuje kreativno stvaranje višestrukih odgovora na zadani problem.

Danas su istraživanja došla u fazu kada se kreativnosti pristupa kroz potencijalnu praktičnu primjenu. U poslovnom svijetu problemi obično nastaju kada se pojave nove, neviđene situacije koje zahtijevaju novi način razmišljanja i nova rješenja, gdje zapravo nastali problemi zahtijevaju kreativni uvid u moguće rješenje. Primjenom takvog rješenja moguće je proizvesti inovativne ideje za ostvarenje noviteta u proizvodima ili uslugama (Camacho et al., 2016.).

Pojam kreativne ekonomije kao koncepta je razvio John Howkins, britanski medijski analitičar i teoretičar kreativnih industrija i postavio je u svojoj knjizi *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas* (2002.).

Ekonomski razvoj posmatra kroz utjecaj novih medija, digitalizacije, globalizacije, lične kreativnosti i razvoja kreativnih gradova. Prvi je postavio premisu da su ideje, a ne materijalne vrijednosti i novac osnova za razvoj konkurentnih ekonomskih modela i nacionalnih ekonomija.

Prema (Howkins, 2002:23) kreativna ekonomija definiše se kao "transakcija kreativnih proizvoda i usluga", u kojima

vrijednost tih proizvoda raste zajedno sa uvećanjem broja transakcija.

Istu problematiku istražuje i (Florida, 2002:34) prema kojemu se definicija u cijelosti bazira na opredjeljenjima kreativne klase, koja zapravo zamjenjuje radničku klasu. Autor se fokusira na strukturi zaposlenosti i u kreativnu klasu svrstava sve zaposlene/samozaposlene, koji stvaraju dodatnu vrijednost svojom kreativnošću. Smatra da bi kreativna klasa trebala dominirati u post-industrijskim društvima. Stepenn razvoja kreativnog društva pokazuje kroz tri ključna indikatora (3Ts) – tehnologija, talenti i tolerancija, koji su ključni za privlačenje kreativnih potencijala za razvoj ekonomije.

KARAKTERISTIKE KONKURENTSKIH PREDNOSTI

Konkurentska prednost je realna osnova na kojoj se konkretna organizacija može pojaviti ili nadmetati na ciljanom tržištu. Strateški okviri konkurentne prednosti su izuzetno značajni kako za efektivno tako i efikasno odnosno rentabilno poslovanje.

Na svjetskom tržištu se pod konkurentskom prednošću podrazumijeva relativno veća moć odnosno snaga jedne organizacije, jednog proizvoda ili jedne ekonomije u odnosu na druge.

Današnje doba obilježavaju brojne i ubrzane promjene u dinamičnim tržišnim uslovima i nepredvidivim poslovnim situacijama. Konkurentska prednost nalazi se u fokusu poslovanja preduzeća na konkurentskim tržištima. Veliki broj preduzeća u potrazi za diverzifikacijom ne uspije ostvariti konkurentsku prednost, prvenstveno zbog nemogućnosti prilagođavanja promjenama. Kako bi preduzeća uspjela postići konkurentsku prednost bitno je da strategiju prilagode postavljenim ciljevima na jedan ili više načina koje konkurenti neće moći pratiti. Ukoliko preduzeće posluje u uslovima zdrave konkurencije, to može djelovati dosta pozitivno u kontekstu da u takvim uslovima preduzeće nastoji pronalaziti nove prednosti.

Upravo u sposobnosti preduzeća da djeluje na više različitih načina se ogleda konkurentska prednost. Preduzeća se moraju usmjeriti na izgradnju prednosti za klijente i moraju biti u mogućnosti ne samo stvoriti visoku apsolutnu vrijednost, već i visoku vrijednost u odnosu na konkurenciju uz dovoljno niske troškove.

PREGLED RANIJIH ISTRAŽIVANJA

Tokom proteklih desetljeća koncept konkurentnosti prometnuo se u pitanje od značaja kako za predstavnike akademske zajednice tako i za kreatore ekonomske politike i predstavnike poslovnog sektora. Važnost koncepta ogleda se i u činjenici da se izučava na razini država, regija, industrija i preduzeća. Mnoštvo pristupa konkurentnosti ogleda se i u njenim definicijama odnosno nepostojanju jedinstvene definicije (Stojčić, 2012.).

Uprkos postojanju mnoštva definicija većina autora slaže se sa tvrdnjom kako konkurentnost kao koncept ima smisleno značenje i teorijske osnove prvenstveno u analizi ponašanja preduzeća budući se konkurentna prednost industrija, regija i država u konačnici svodi na sposobnost njihovih preduzeća da nadmaše svoje konkurente. U tom kontekstu konkurentnost se može promatrati kao sposobnost preduzeća da ostvari bolje rezultate poslovanja, poveća tržišni udio ili općenito nadmaši svoju konkurenciju.

Mnoštvo definicija konkurentnosti ogleda se i u pristupima mjerenja koncepta. Buckley et al. (1988.) i Stojčić (2012.) ističu kako konkurentnost preduzeća ima tri dimenzije: cjenovnu, kvalitativnu i dimenziju relativne uspješnosti. Cjenovna i kvalitativna dimenzija konkurentnosti odnose se na profil tržišnog natjecanja kojeg preduzeće provodi odnosno mogućnost nadmašivanja konkurenata pružanjem proizvoda po nižim cijenama ili proizvoda više kvalitete od konkurenata. Dimenzija relativne uspješnosti obuhvaća ishod tržišnog natjecanja u odnosu na konkurenciju.

U mnoštvu pokazatelja uspješnosti postojeća literatura izdvaja tržišni udio i profitabilnost kao temeljne pokazatelje konkurentnosti. Buckley et al. (1988.) navode kako je konkurentnost preduzeća istinski moguće procijeniti jedino uvidom u njegovu relativnu profitabilnost budući u duljem vremenskom razdoblju preduzeća ne mogu poslovati sa gubitkom, te opstanak preduzeća sugerira njihovu sposobnost nadmašivanja konkurenata.

Unutar ekonomije i menadžmenta moguće je pronaći nekoliko objašnjenja teorijskih osnova konkurentnosti. U osnovi postojećih objašnjenja nalazi se pretpostavka o postojanju uslova nesavršene tržišne konkurencije. U navedenim uslovima preduzeća imaju mogućnost diferencijacije od konkurenata izgradnjom konkurentskih prednosti. Postojeći modeli ponašanja preduzeća koji mogu poslužiti kao teoretska osnova konkurentnosti preduzeća razlikuju se u definiranju prethodno spomenutih konkurentskih prednosti. U najranijim doprinosima na koje se referira literatura koja izučava koncept konkurentnosti, a koji dolaze iz doba austrijske škole u ekonomiji, konkurentska prednost preduzeća ogleda se u njegovoj sposobnosti proizvodnje novih ideja (Kirzner, 1997.) i njihovoj primjeni u nadmašivanju.

Evolucionaristički pristup u ekonomiji problemu pristupa sa stajališta usklađenosti obilježja preduzeća sa zahtjevima njihovog okruženja te sposobnosti prilagodbe kontinuiranim promjenama okruženja (Schumpeter, 1934; Nelson i Winter, 1982.). Razvoj novih ideja omogućuje preduzećima razvoj cjenovnih ili kvalitativnih konkurentskih prednosti te određuje njihov opstanak u uslovima dinamičnog okruženja. Među novijim doprinosima unutar ekonomije ističe se endogena teorija rasta prema kojoj sposobnost preduzeća da nadmaši svoje konkurente ovisi o relativnoj kvaliteti njegovih proizvoda i usluga te stoga posljedično o inovacijskim aktivnostima koje preduzeće provodi.

Razvojem misli o konkurentnosti razvijala

se i svijest o važnosti kreativnosti za konkurentnost i rezultate poslovanja preduzeća. Korijene takvog promišljanja moguće je pronaći u doprinosima evolucionarističke škole ekonomske misli prema kojima kreativni naponi pojedinaca predstavljaju osnov uspješnosti njihovih poslovnih poduhvata.

Među doprinosima evolucionarističkih autora osobito se ističe Schumpeterova (1942.) teorija kreativne destrukcije. Prema navedenoj teoriji kreativnost predstavlja internu snagu koja dovodi do otkrivanja novih proizvoda, proizvodnih procesa, tržišnih niša, poslovnih odnosa sa klijentima i dobavljačima te na taj način gradi konkurentsku prednost preduzeća nad njegovim konkurentima. Postoji niz dokaza o pozitivnom utjecaju kreativnosti na profitabilnost, konkurentnost, opstanak i inovativnost preduzeća (Andari et al., 2007; Huggins i Clifton, 2011; Cooke i De Popris, 2011.).

Kreativnost ili stvaralačka produktivnost rezultat je mentalnog procesa stvaranja novih ili djelomično novih ideja, pristupa, aktivnosti ili konkretnih stvari koji sadrže originalnost. Prema (Sundač, Švast, 2009:21) jedino kreativnost donosi promjene i početna je tačka inovativnosti. Za organizacije je bitno da uzimaju u obzir pojedinca, grupu ili tim, nadalje cijeli organizacijski sistem, ali jednako tako i strateški okvir u odabiru intervencija koje potiču kreativnost (Mumford 2000., Gumusluoglu i Ilsev 2009.). U teoriji menadžmenta kreativnost se najčešće sagledava sa dva aspekta. Prvi je da se kreativnost smatra odstupanjem od uobičajenog, konvencionalnog i ističe njena različitost. Drugo viđenje jeste da je kreativnim osobama potrebna sloboda kako bi mogli iskazati svoj talent ili viziju. Spomenuta tematika individualizam i inovativnost, čvrsto su ugrađene u zapadnoj tradiciji. Ovom problematikom bavili su se različiti autori. Prema (Boden, 1994:75) razlikuju se dva nivoa – „P-kreativnost“ (engl.psychological) ono što je novina za pojedinca i „H-kreativnost“ (engl.historical)

ono što je novina za sve.

Vrednovanje ideje u istoj mjeri ovisi od toga kako je prihvaćena u danoj sredini i od načina na koji će biti materijalizirana.

KONCEPT ORGANIZACIJSKE KREATIVNOSTI I KONKURENTSKA PREDNOST - UTICAJ

Kreativnost u organizacijskom kontekstu je zapravo više od originalnosti. Organizacijska kreativnost mora imati pragmatičnu dimenziju. Kreativna rješenja moraju biti korisna u kontekstu organizacije i povećanja njene konkurentnosti.

Kao rezultat organizacijske kreativnosti bi trebalo biti nešto novo i korisno, odnosno vrijedno za organizaciju (Amabile, 1998., George, 2007., Isaksen i Ekvall 2010.). Moultrie i Young (2009:300) tvrde da kreativne radnje trebaju odgovarati poznatim situacijama, kada se to odnosi na kreativnost kao "proizvodnju ideja koje su nove i primjenjuju se na definirane prilike". Perry-Smith i Shalley (2003.) razvijaju vrijednost perspektive kreativnosti, tvrdeći da ukoliko je kreativnost primijenjena u kontinuitetu, rezultat uvijek mora biti više ili manje kreativan.

Tri su bitne komponente uspješne primjene kreativnosti u organizaciji (Amabile, 1998.):

- vještine kreativnog razmišljanja (specifičan način i tehnike pristupanja problemu);
- ekspertiza (intelektualni kapacitet za rješavanje problema);
- motivacija (ekstrinzična i intrinzična).

Koncept organizacijske kreativnosti objašnjava (Senge, 1996.) kao organizacijske strukture brze i prilagodljive stalnom protoku informacija i resursa. Pored navedenog (Vicari, 1998.) je opisao visoku organizacijsku kreativnost kao kontinuirani angažman zaposlenika i menadžera u kreativne napore koji rezultiraju inovacijama.

Nasuprot tome, niska organizacijska kreativnost evidentirana je u kontekstu rukovodećih struktura prema individualnim

kreativnim inicijativama u japanskim organizacijama (Basadur, 1992; Nonaka et al. 2001.).

Prema istraživanjima kreativnosti u poslovanju koje je provela (Amabile, 1996.) uzorak je obuhvatio 238 osoba koje rade na kreativnim projektima u 7 organizacija.

Istraživanje je rezultiralo sa šest mitova o kreativnosti u organizaciji:

- Kreativnost dolazi od kreativnih ljudi. U razgovoru sa menadžerima obično se smatra da je kreativnost potrebna odjelu za istraživanje i razvoj, marketing ili prodaju, dok se isto tako smatra da nije potrebna u računovodstvu. Također menadžeri često navode da su samo pojedinci kreativni dok većina ostalih nije. Međutim funkcija menadžera zahtijeva promicanje kreativnosti u svim odjelima uključujući i finansije. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da bilo tko sa prosječnom inteligencijom je sposoban za određen stepen kreativnosti.
- Novac potiče kreativnost - Bonusi i ostala nagrađivanja čak postaju i problematični kada pojedinci misle da svaki njihov pokret može utjecati na zaradu. Tako da čak dobiju i averziju prema riziku. A sve to guši kreativnost. Osobno zadovoljstvo ima veći utjecaj na kreativnost. Osobe koje rade nešto iz ličnog zadovoljstva su daleko kreativnije.
- Vremenski pritisak potiče kreativnost - Osobe su najmanje kreativne kada se bore sa satom. Ovo istraživanje je ukazalo i na novi termin time-pressure hangover. Naime, radi se o situaciji kada su osobe izložene izuzetnom vremenskom pritisku jedan dan, njihova kreativnost ne pada samo na taj dan nego i dva dana poslije. Vremenski pritisak ugrožava kreativnost jer onda ne dolazi do temeljitog proučavanja problema. Ukoliko smo suočeni sa vremenskim pritiskom izostaje faza inkubacije. Nije samo rok to što ugrožava kreativnost, nego i moguća ometanja koja uslijede. Nije teško biti kreativan pod pritiskom ako se uspije zadržati fokus na posao.

Često dolazi do problema jer u većini organizacija uposlenici ne razumiju razlog iz kojeg je nešto hitno.

- Strah uslovljava revolucionarnu snagu - Široko rasprostranjeno je mišljenje da strah potiče kreativnost. Čak postoje određena psihološka istraživanja koja pokazuju da je depresija veća kod kreativnih pisaca i umjetnika. Međutim u poslovnim svijetu kreativnost je povezana sa osjećajima sreće, zadovoljstva.
- Natjecanje pobjeđuje kolaboraciju - Ukorišteno je mišljenje, naročito u finansijama i high-tech industriji, da interno natjecanje dovodi do inovacija. Najkreativniji timovi imaju povjerenje da dijele i raspravljaju o idejama. Međutim kada se natjecanjem dolazi do priznanja stvara se zatvorena atmosfera gdje nitko ne želi da dijeli informacije i to vodi ka destruktiji same organizacije.
- Uređena organizacija je kreativna organizacija - Organizacija koja njeguje kreativnost može se uspješno suočiti sa nadolazećim problemima, dok ona koja „robuje“ propisima i pravilima je na samom početku osuđena na propast. Osim navedenog postoje situacije koje ograničavaju maštu i kreativnost. Njih treba izbjegavati
- Pogrešna raspodjela uloga - „Svatko je genij. Stroga raspodjela resursa. Kreativne osobe trebaju više vremena nego manje kreativni jer često iznova koncipiraju probleme.

ZAKLJUČAK

U suvremenom poslovnom okruženju opstanak preduzeća zahtijeva ulaganje značajnih napora u kontinuirano unaprijeđivanje konkurentskih prednosti. Izazov s kojim se preduzeća suočavaju počinje već kod odabira modela s kojim se upuštaju u tržišnu utakmicu sa svojim konkurentima.

Dok pojedina preduzeća svoj tržišni put grade nastojeći ponuditi proizvode jednake kvalitete kao konkurenti po nižoj cijeni druga

preduzeća nastoje ostvariti konkurentsku prednost ulaganjem u unaprijeđivanje kvalitete svoje ponude.

Intenzitet tržišnog natjecanja dodatno pojačan globalizacijom. Ekonomske aktivnosti vezuje opstanak preduzeća uz sposobnosti diferencijacije od konkurenata odnosno razvoja novih proizvoda, usluga, načina komunikacije sa klijentima, distribucijskih kanala ili odnosa s dobavljačima.

Kako postojeća istraživanja ukazuju presudnu ulogu u razvoju inovacijskih aktivnosti ima kreativnost koju organizacija posjeduje odnosno sposobnost oslobađanja kreativnog potencijala zaposlenika i upravljanje njime u svrhu rješavanja izazova koji se postavljaju pred organizaciju.

Uspješno upravljanje kreativnosti kompleksan je i zahtjevan proces koji iziskuje kreiranje okruženja koje će potaknuti kreativnost zaposlenika. Postojeća istraživanja ukazuju kako se kreativnost oslobađa u okruženjima koja odlikuje različitost sudionika, sloboda dijeljenja znanja i ideja te sistem odgovarajućih poticaja. Takva okruženja često podrazumijevaju ispitivanje granica postojećih sistema, propitivanje autoriteta, te odstupanje od zadanih normi ponašanja i djelovanja unutar organizacije.

Pred organizacijama koje nastoje izgraditi efikasan sistem upravljanja kreativnosti, te na taj način unaprijediti svoju konkurentnost postavlja se izazov izgradnje poticajnog okruženja uz istovremeno zadržavanje organizacijskog sklada i očuvanje sistema postojećih normi.

LITERATURA

- [1] Amabile, T. M. (1996), Creativity in context. Boulder, CO: Westview.
- [2] Amabile, T. M., Burnside, R. M., Gyskiewicz, S. S. (1995), KEYS: Assessing the climate for creativity. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- [3] Amabile, T. M., Gyskiewicz, S. S. (1987), Creativity in the R&D

- laboratory. Technical Report Number 30. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- [4] Choo, C.W., Bonits, N. (2002), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, Inc
- [5] Garvin, D.A. (1993), Building a learning organization, *Harvard Business Review*, 71 (4): 78- 92.
- [6] Howkins, J. (2002), *The Creative Economy. How People Make Money from Ideas*. Penguin Books.
- [7] Nelson, R., Winter, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Massachusetts: Belknap Press.
- [8] Runco, M. A. (2007), *Creativity: Theories and themes: research, development, and practice*. San Diego: Elsevier Inc.
- [9] Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. New York: Oxford University Press.
- [10] Stojčić, N. (2012), Theoretical foundations and measurement of competitiveness. *Poslovna izvrsnost* 6(2), pp. 143-165. 158.
- [11] Stojčić, N., Hashi, I., Telhaj, S. (2013), Restructuring and Competitiveness Empirical Evidence on Firm Behavior in New EU Member States and Candidate Countries, *Eastern European Economics*, Vol.51(4),: 84-107
- [12] Sundač, D., Švast, N. (2009), *Intelektualni kapital – Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, ZT Zagreb, Zagreb
- [13] Walton, A. (2016), *Resolving the Paradox of Group Creativity*, Harvard Business School Publication Corp.,
- [14] Woodman, R. W. (2014), The science of organizational change and the art of changing organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4)
- [15] Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993), *Toward a Theory of Organizational Creativity*. *Academy of Management Review*, 18(2).

LOZINKA KAO KRITIČNI SIGURNOSNI ASPEKT DIGITALNE EKONOMIJE

PASSWORD AS A CRITICAL SECURITY ASPECT OF THE DIGITAL ECONOMY

Džemal Kulašin*

ABSTRAKT

Cilj ovog rada je da se, problematizirajući lozinku kao jedan od bitnih kriptografskih segmenata u sistemu zaštite informacijskih resursa, ukaže na veliki značaj sigurnosti u sferi savremene, digitalne ekonomije. U njegovom prvom dijelu rada naglašava se opći problem informacijske sigurnosti, koja se forsiranjem digitalne transformacije pozicionirala gotovo do preduvjeta funkcioniranja digitalne ekonomije. Naime, mrežna infrastruktura kao jedan od glavnih nositelja digitaliziranih procesa, organizacijama svih tipova ujedno se nametnula i kao vrlo ozbiljna sigurnosna ranjivost. Potom, u drugom dijelu rada, elaborira se lozinka kao najdostupnija i prva mjera u sistemu zaštite kojima se provodi nužna autentifikacija korisnika informacionih sistema. I dok nije nimalo iznenađujuće da su lozinke jedna od prvih meta cyber kriminalaca, ipak je iznenađujuća površnost u pristupu lozinkama, što rezultira brojnim i skupim sigurnosnim incidentima, zbog čega se lozinka može smatrati kritičnim sigurnosnim aspektom digitalne ekonomije. Stoga se u dijelu rada posebno naglašavaju i tzv. passwordless rješenja, odnosno mehanizmi autentifikacije bez korištenja lozinke, kao bliska budućnost digitalne ekonomije.

Ključne riječi: Lozinka, upravitelji lozinke, passwordless rješenja, digitalna ekonomija, informacijska sigurnost

ABSTRACT

The aim of this paper is to point out the large importance of security in the sphere of digital economy, problematizing the password as one of the important cryptographic segments in the system of information resources protection. The first part of the paper emphasizes the general problem of information security, which, by forcing the digital transformation, has positioned itself almost to the preconditions for the functioning of the digital economy. Namely, the network infrastructure, as one of the main carriers of digitized processes, has also imposed itself on organizations of all types as a very serious security vulnerability. Then, in the second part of the paper, the password is elaborated as the most accessible and the first measure in the protection system by which the necessary authentication of information system users is performed. And while it's not at all surprising that passwords are one of the first targets of cybercriminals, it's still surprisingly superficial in accessing passwords, resulting in numerous and costly security incidents; due to the collision described, it is precisely the password that can be considered a critical security aspect of the digital economy. In part of this paper, therefore, special emphasis is placed on the so-called. passwordless solutions as password-free authentication mechanisms that represent the near future of the digital economy.

Keywords: Password, password managers, passwordless solutions, digital economy, information security.

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

UVOD

Digitalna ekonomija (eng. digital economy) je, prema definiciji (Osmanbegović, 2017), savremeni način privređivanja u kome se izrazito koriste informaciono-komunikacijske tehnologije (ICT), posebno globalna računarska mreža Internet. Ili, jednostavnije rečeno, digitalna ekonomija je konvergencija ekonomije, informatike, komunikacija, računarstva i digitalne elektronike. Ovakva dinamična struktura digitalne ekonomije otvorila je široki prostor računarskom kriminalitetu, odnosno, pravilnije reći, cyber kriminalitetu, čime se sigurnost nametnula kao važna, možda i presudna tema digitalne ekonomije. Naime, računarske mreže, posebno Internet, općenito predstavljaju kritičnu tačku sigurnosti svake organizacije sa stanovišta sigurnosti informacija koje se u sistemu prenose. Pritom, prema Cerovini i dr. (2014), najveće sigurnosne greške odnose se na krajnjeg korisnika, na korporacijske uprave, tj. menadžment i na informatičke profesionalce, dok su najčešći vidovi napada prisluškivanje, lažno predstavljanje, DDOS, virusi, kriptanaliza, „pogađanje“ lozinke itd.

Doduše, već u samim postavkama digitalne ekonomije pojavljuju se potencijalni rizici, poput ugrožavanja sigurnosti i privatnosti kao i (cyber) kriminal¹. Konkretno činjenice u ovom pogledu su, na žalost, neumoljive. Naime, zadnjih nekoliko godina, upravo sa ekspanzijom (digitalne) ekonomije, kada se kompanije transformiraju sa klasičnog na elektronsko poslovanje, bilježi se i zabrinjavajući trend rasta cyber kriminala. Zanimljivo, ovaj trend rasta cyber kriminala dodatno se još i ubrzao u vrijeme pandemije (kada je i inače došlo do novih, možda i iznuđenih oblika digitalizacije u raznim poslovnim funkcijama) tako da je u pojedinim svojim pojavnim oblicima, npr. ransomware, zabilježio porast od nevjerovatnih 250%.

Stoga, posve je jasno da se problemu (informacijske) sigurnosti u digitalnoj

ekonomiji doista mora poklanjati ogromna pažnja, što bi u praksi trebalo značiti i dosljednu uspostavu i primjenu dostupnih mjera zaštite informacionih sistema. No, praksa ne slijedi teoriju, te u velikom broju poslovnih sistema izostaje sistemski pristup informacijskoj sigurnosti i naponi na edukaciji zaposlenika u smislu svjesnosti opasnosti cyber kriminala, čime je i tehnologija autentifikacije informacionih resursa mehanizmom lozinke postala ozbiljna sigurnosna ranjivost.

UPRAVLJANJE LOZINKAMA

Određeni oblici identifikacije korisnika datiraju još od samih početaka računarstva, ali se intenziviraju razvojem poslovne informatike, gdje se izdvaja CTSS sistem (eng. Compatible Time-Sharing System) razvijen 1961. godine na MIT-u (eng. Massachusetts Institute of Technology) u Sjedinjenim američkim državama, koji je od korisnika zahtijevao upis pristupne lozinke (Centar informacijske sigurnosti Hrvatske, 2012). Od tada, pa do danas, lozinka (eng. password) je, u osnovi, oblik povjerljivog (tajnog) podatka kojeg je potrebno znati kako bi se moglo pristupiti određenim informacijskim resursima. Time se lozinka (Stallings, 2014) svrstava u prvu kategoriju tzv. sigurnosnih usluga koje kroz protokolni komunikacijski sloj sistema omogućavaju sigurnost sistema i transfer podataka.

Zbog svojih određenih prednosti (brzina realizacije, jednostavnost, izostanak dodatnog hardvera), mehanizam lozinke (još uvijek) se intenzivno koristi za autentifikaciju i dokazivanje identiteta korisnika koji pristupaju informacijskim resursima informacionog sistema. No, u ovakvim turbulentnim i globaliziranim tehnološkim okolnostima, u organizacijama svih tipova nedvosmislena je nužnost definiranja formalnih procedura generiranja jakih, sigurnih lozinke i potom njihovog manipuliranja, u prvom redu, dodjeljivanja krajnjim korisnicima.

¹ Ibid.

Prema Krivokapiću i dr. (2019), u upravljanju lozinkama potrebno bi bilo koristiti načela, inače karakteristična za IKT sisteme od posebnog značaja, poznata kao *privacy by design* i *security by design*, koji u ovom kontekstu podrazumijevaju:

- svaki korisnik sistema ima svoj nalog za pristup,
- svaki korisnik sistema ima ovlaštenja za obradu samo onih podataka neophodnih za njegov rad,
- šifre, tj. lozinke za pristup ne objavljuju se putem javne mreže,
- u organizaciji postoji odgovarajući standard o složenosti lozinke,
- ograničen je broj unosa pogrešne šifre, odnosno lozinke.

U konkretnoj poslovnoj praksi, međutim, često se odstupa od načela u upravljanju lozinkama, ili se implementiraju samo djelimično. Na primjer, kod informacionih sistema predviđenih za veći broj korisnika, administratori u pravilu automatski generiraju inicijalne snažne lozinke, ali ih i nerijetko distribuiraju klasičnim e-mail porukama, naprosto “zaboravljajući” da standardni protokoli za elektronske pošte (POP i IMAP), u svojoj osnovnoj formi podatke šalju kao običan tekst te ih je moguće relativno lako kompromitirati². Pored toga, administratori korisnicima ostavljaju mogućnost da periodično sami generiraju (tj. biraju) nove lozinke, gdje se često dešava da korisnici kroče linijom manjeg otpora i odabiru slabe lozinke, motivirani isključivo jednostavnošću njihovog memoriranja. Kakav je uistinu odnos krajnjih korisnika prema lozinci kao jednoj od prvih sigurnosnih barijera, najbolje potvrđuju podaci o najkorištenijim lozinkama u prošloj, 2020 godini. Lista najkorištenijih “lozinki” je sljedeća (Top 200 most common passwords, 2021): 123456, 123456789, picture1, password, 12345678, 111111, 123123, 12345 itd.

Nivo sigurnosti koju pružaju ovakve lozinke korisnicima je potpuno nemjerljiv, jer je

² Ibid.

vrijeme potrebno za njihovo “razbijanje” manje od jedne sekunde, izuzev lozinke picture1, za koju treba (čak) tri sata, jer sadrži kombinaciju brojeva i (samo jednog) slova. Iako za ovakve primjere slabih lozinki i ne treba nikakav softver, treba istaknuti da čak i besplatne verzije modernog softvera za razbijanje provjeravaju milione lozinki u jednoj sekundi (npr. John the Ripper), a da ne govorimo o mogućnostima komercijalnih verzija ili udruživanju više računarskih sistema čime se gotovo relativizira čak i jak i sigurna lozinka.

Upravo zbog svega ovoga očekivanim se čine podaci iz istraživanja poslovne prakse u svijetu (FIDO authentication, 2021), koji govore da je gotovo 80% uspješnosti curenja podataka (eng. data breaches) i neovlaštenog pristupa informacijskim resursima povezano upravo sa slabim i/ili ponavljajućim lozinkama. Ili konkretnije, u 2020. godini cyber kriminal je svjetsku ekonomiju koštao nevjerovatnih 2,9 miliona dolara u svakoj minuti, pri čemu je pomenutih 80% napada odnosno šteta direktno povezano sa lozinkama. Takođe, prema Vukić (2021), procjenjuje se i da 50% troškova korisničke podrške u globalnim kompanijama otpada na zahtjeve za resetiranje zaboravljenih ili izgubljenih lozinki, pa velike kompanije samo na takvu podršku svake godine potroše i više od milion dolara.

Kriteriji jake i sigurne lozinke

Zbog ozbiljnih reperkusija slabe lozinke, važnije je elaborirati postavke jake ali i sigurne lozinke. Općenito, jačina lozinke je mjera efikasnosti u njenom očuvanju izložene napadima pogađanjem (eng. guess attack) i ponavljanjem, tj. grubom silom (eng. brute force attack). Lozinke koje je jednostavno saznati (otkriti) nazivaju se slabe ili ranjive, dok se one druge, koje se saznaju vrlo teško ili ih nije moguće pogoditi, nazivaju jakim lozinkama; ipak, temeljem raznih istraživanja, većina ljudi, zbog jednostavne manipulacije i odsustva svijesti o opasnostima koje zbog toga prijete,

koristi upravo slabe lozinke. Jaka lozinka (Centar informacijske sigurnosti, 2012), treba zadovoljiti minimalno sljedeća dva kriterija:

- dužina lozinke i
- složenost (kompleksnost) lozinke.

Oba ova kriterija najviše utiču na mogućnost razbijanja (ili tzv. hakiranja) lozinke, jer resursi koji su potrebni za izvođenje napada tzv. grubom silom (eng. brute force) rastu eksponencijalno s povećanjem dužine lozinke. Tako, uvećanjem lozinke za dva puta potrebno je ostvariti četiri puta više operacija prilikom napada grubom silom³. U prilogu pojašnjenja dvaju glavnih kriterija jake i sigurne lozinke, ilustrativno je poslužiti se matematikom. Tako, lozinka od “samo”

12 znakova (isključivo brojeva) ima 10^{12} kombinacija, odnosno 1.000.000.000.000 kombinacija; no, ovakva lozinka može se tzv. grubom silom razbiti za manje od sat vremena.

No, za razliku od toga, kraća, ali kompleksna lozinka (sadrži cifre, velika i mala slova i specijalne karaktere) od 10 znakova zahtjeva čak 91800 godina⁴. Ili, jaka kompleksna lozinka od 12 znakova koja ima 475.920.310.000.000.000.000.000 kombinacija (imajući u vidu da je ukupan broj svih alfanumeričkih i specijalnih karaktera 94, dakle 2^{94}), iziskuje toliki broj za razbijanje čime ovaj proces tehnologijom u slobodnoj prodaji, prema Petrovskom (2015), uopće i nije moguć u realnom vremenu.

3 Ibid., str. 13

4 Ibid., str. 14.

Slika 1. Vrijeme potrebno za razbijanje lozinke

Duljina	Složenost abecede	Vrijeme pogađanja
4	a-z	1 sekunda
4	a-z, A-Z, 0-9, posebni znakovi	4.8 sekundi
5	a-z, A-Z	25 sekundi
6	a-z, A-Z, 0-9	1 sat
6	a-z, A-Z, 0-9, posebni znakovi	11 sati
7	a-z, A-Z, 0-9, posebni znakovi	6 tjedana
8	a-z, A-Z, 0-9	5 mjeseci
8	a-z, A-Z, 0-9, posebni znakovi	10 godina
9	a-z, A-Z, 0-9, posebni znakovi	1000 godina
10	a-z, A-Z, 0-9	1700 godina
10	a-z, A-Z, 0-9, posebni znakovi	91800 godina

Izvor: Centar informacijske sigurnosti, 2012

Vrijednosti u tablici kalkilirane su za sistem koji može provjeriti 15 miliona lozinki u sekundi

Treba naglasiti da se u ovom razmatranju podrazumijeva napad tzv. grubom silom na način da se softverski grade kombinacije lozinke i traži podudaranje sa dobijenom i njenom izvornom tzv. hash vrijednošću. Naime, u organizacijama je nužno praviti hash izračun lozinke i kao takve ih pohranjivati u odgovarajućoj bazi podataka (čuvati lozinke u formi čistog teksta je nedopustivo, iako se takvih slučajeva uvijek može naći!), jer je hash deterministička

ali ireverzibilna funkcija (Stallings, 2014), čime je postala kriptografski standard u ovom segmentu. Inače, za generiranje hash vrijednosti koriste se softverski algoritmi, koji u imenu nose oznaku SHA (eng. Secure Hash Algorithm⁵), a najpoznatiji su SHA-1 i SHA-2. Razlika između njih je u broju bitova koje koriste u raspršivanju, a time i (ne) mogućnosti kolizije i kompromitacije; tako, SHA-1 koristi 160 bitova dok unaprijeđeni

5 Nazivaju se i algoritmima sigurnog raspršivanja

SHA-2 koristi 256 bitova ili čak i 512 bitova⁶. Pored kriterija jake lozinke, potrebno je govoriti i o kriterijima sigurne lozinke. Sigurna lozinka minimalno treba zadovoljiti sljedeća dva kriterija:

- kriteriji periodičnosti i
- kriterij raznolikosti, odnosno jedinstvenosti.

Kriteriji periodičnosti podrazumijeva redovne promjene lozinke u unaprijed određenim vremenskim razmacima, dok još važniji kriterij raznolikosti podrazumijeva korištenje različitih i jedinstvenih (eng. unique password) lozinke za korisničke naloge. Naime, procjenjuje se je u upotrebi gotovo više od 51% tzv. ponavljajućih lozinke (eng. reused password) (FIDO authentication, 2021), što najbolje ilustrira koliko se korisnici ponašaju komforno i izvan zacrtanih sigurnosnih politika u poslovnoj (i individualnoj) praksi, naprosto zanemarujući težinu koju nosi lozinka kao prva sigurnosna kapija informacijskih resursa. Problem nepoštivanja kriterija raznolikosti posebno se manifestira kroz činjenice da korisnici nerijetko svoje poslovne lozinke povezuju sa privatnim nalogima, čime problem lozinke naprosto eskalira jer se eventualna kompromitacija privatnog naloga potencijalno lako prenosi na vezani poslovni nalog.

Kad se sumira navedeno, jaka i sigurna lozinka je ona lozinka koja je (dovoljno) duga i (dovoljno) kompleksna (kombinacija slova, brojeva i specijalnih znakova), jedinstvena za različite naloge te lozinka koja se periodično mijenja. Primjeri jakih lozinki mogli bi biti sljedeći:

- uTD3Kyax7s8B+u6N
- @^635JusAWtpGxH
- #q@Bd3z4+Lq3W_gh
- -xA-GCecLe3Nq2bA
- yrPb9R2Hw9^S8Qnv

No, zapamtiti samo jednu od navedenih jakih lozinki je doista veoma teško, a da

6 Broj mogućih kombinacija znakova (2^{256}) nadilazi čak i pretpostavljeni broj zrna pijeska na zemlji!

ne govorimo o tome da ih korisnik treba zapamtiti i mnogo više, nastoji li se zadovoljiti i kriterij jedinstvenosti. Ipak, odgovori u ovom smislu na tržištu već postoje, u vidu specijalnih aplikacija koje nude kvalitetna rješenja manipuliranja jakim i sigurnim lozinkama. Radi se o aplikacijama poznatim pod zajedničkim imenom upravitelji lozinke (eng. password managers), koje preuzimaju "pamćenje" jakih i sigurnih lozinki uz logiranje na odgovarajuće naloge. Među istaknutijim aplikacijama upraviteljima lozinke u poslovnom svijetu (Best business password managers, 2021) ističu se Dashlane, LastPass, NordPass, Keeper Business Password Manager, RoboForm itd.

Aplikacije upravitelji lozinke omogućavaju ne samo pamćenje jakih lozinki, već i njihovo generiranje i automatizirano periodično obnavljanje; drugim riječima, aplikacijama se zadovoljavaju kriteriji jake i sigurne lozinke. Što je posebno važno, osigurana je i visoka sigurnost lokalno spremljenih lozinki kriptografskim algoritmom AES-256. Inače, 256-bitna AES enkripcija, koju mahom koriste upravitelji lozinke je vrsta šifriranja koja do sada nije razbijena, a kao standard u zaštiti tzv. top secret podataka (Commercial National Security Algorithm, 2015) odobrena je i od strane američke sigurnosne agencije NSA (eng. National Security Agency).

AUTENTIFIKACIJA BEZ LOZINKE

Ipak, postalo je jasno da mehanizam klasične lozinke, i pored svojih određenih nepobitnih prednosti više nije idealan način autentifikacije, jer su se informacijsko-komunikacijske okolnosti radikalno promijenile i preselile u online okruženje. Zbog toga je problematika lozinke bila i istaknuta tema posljednjeg Svjetskog ekonomskog foruma održanog 2020. godine, gdje je u nacrtu prema sigurnijoj autentifikaciji zaključeno da nove tehnologije mogu i moraju u blisko vrijeme zamijeniti "zastarjelu" tehnologiju lozinke, kako bi se prekinule štete koje trpi brzorastuća digitalna ekonomija.

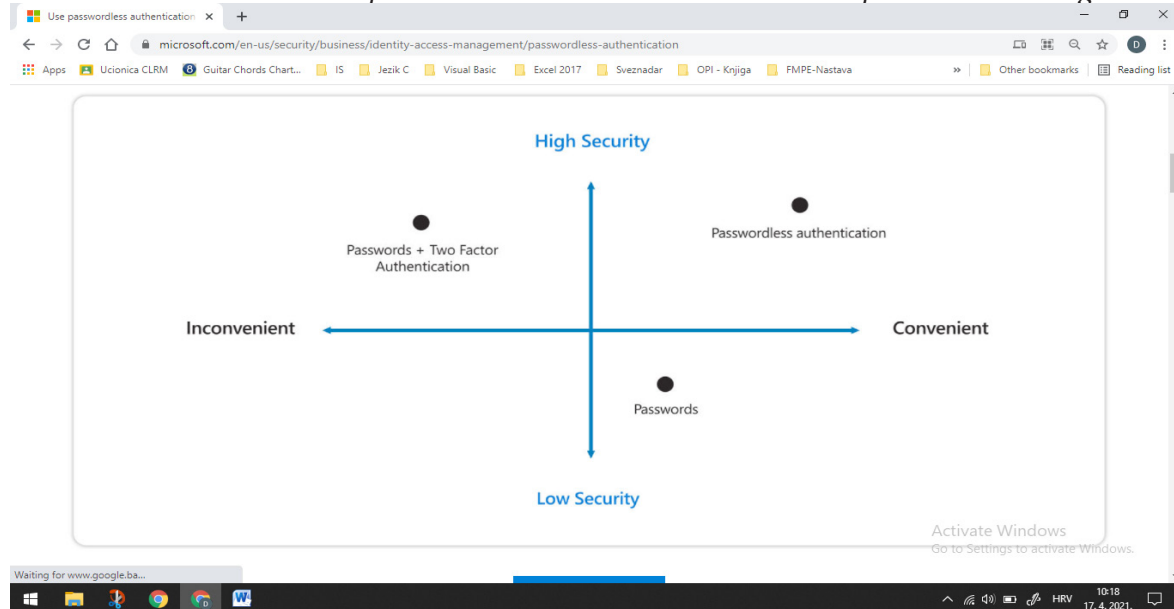
Na tom tragu su projekti tzv. FIDO alijanse⁷ (eng. FIDO - Fast Identity Online), koja već nekoliko godina radi na implementaciji novih rješenja autentifikacije online resursa bez korištenja lozinke (eng. passwordless). Mehanizmi FIDO alijanse realizirani u vidu sigurnosnih ključeva (eng. security key) i biometrije kroz prepoznavanje lica (eng. facial recognition), prepoznavanje glasa (eng. voice recognition) i otiska prsta (eng. fingerprint) promoviraju veću prikladnost korištenja, uz viši stepen sigurnosti, između ostalog i redukciju tzv. phishing-a, kao najprominentnijeg oblika krađe digitalnog identiteta. Praktično, ovim se prave odmaci

⁷ Ciljana alijansa koju čine veliki svjetski IT giganti, poput Google-a, Ebay-a, Facebook-a i dr.

od mehanizma lozinke koja se temeljila na principu “nešto što korisnik zna”, preko principa “nešto što korisnika ima” (npr. token) do finalnog principa “nešto što korisnik jest” (npr. otisak prsta, tj. biometrija) (Centar informacijske sigurnosti, 2012), i što doista ima kapacitete višeg nivoa sigurnosti u kritičnom procesu autentifikacije. U stvari, ovdje se govori o tzv. multifaktorskoj autentifikaciji (Secure access, 2021), koja se uglavnom sreće pod akronimom MFA (eng. Multi Factor Authentication).

Budućnost bez lozinke već uveliko oficijelno najavljuje i kompanija Microsoft (Hanson, 2020), u kojoj se već poduzimaju konkretni koraci na primjeni passwordless

Slika 1. Odnos lozinke i passwordless mehanizama u smislu prikladnosti i sigurnosti



Izvor: Forget passwords, 2021

rješenja online autentifikacije (Microsoft Authenticator, Windows Hello i FIDO2 security keys). Kao razloge digitalne transformacije u Microsoft-u (Forget passwords, 2021), pored ostalog, navode i sljedeće: brže i prikladnije logiranje passwordless mehanizmima, ostvarivanje višeg stepena sigurnosti te smanjivanje IT troškova zbog resetiranja lozinke.

ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da digitalna ekonomija doista ima ozbiljan problem uzrokovanom mehanizmom (klasične) lozinke. Doduše, bilo bi pravilnije reći, postoji problem nedosljednog upravljanja i manipuliranja jakim i sigurnim lozinkama, što se mahom pripisuje ljudskom faktoru na administratorskoj strani i na strani krajnjih korisnika, a koji u najvećoj mjeri i generiraju problem. U svakom slučaju, (klasični)

mehanizam lozinke može se smatrati kritičnim sigurnosnim aspektom digitalne ekonomije, jer je značajan procenat šteta cyber kriminalom uzrokovan upravo njime. Stoga su potpuno očekivani veliki naponi svjetskih IT giganta na iznalaženju novih tzv. passwordless mehanizama autentifikacije, kako bi okončali frustrirajuće i repetitivne probleme u primjeni (klasičnog) mehanizma lozinke. Njihov krajnji cilj je oslobođanje digitalne ekonomije od mehanizma pomalo već i anahrone lozinke, kao jedne od njenih ozbiljnih razvojnih prepreka.

No, može se takođe zaključiti i da će mehanizam lozinke, zbog svoje dostupnosti, jednostavnosti a posebno odsustva dodatnog hardvera (tj. cijene funkcioniranja), u većem ili manjem obimu ipak ostati prisutan u cyber prostoru. Stoga, u ovako dinamičnim tehnološkim okolnostima, nužno je dosljednije upravljati aktuelnim mehanizmima autentifikacije uz snaženje ljudskog faktora, dok digitalna ekonomija u potpunosti ne implementira (pretpostavljene) passwordless mehanizme.

LITERATURA

- [1] Cerovina, D, Marković, K, Škipina, M., (2014): Sigurnost informacionih sistema, Infoteh Jahorina, Vol 13, pp. 1169-1174.
- [2] Krivokapić, D., i dr., (2019): Vodič za IKT sisteme od posebnog značaja, Share fondacija, Beograd, dostupno na: <https://resursi.sharefoundation.info/wp-content/uploads/2020/02/Vodic-za-IKT-sisteme-od-posebnog-znacaja-2019.pdf>
- [3] Osmanbegović, E., (2017): Informaciona tehnologija u digitalnoj ekonomiji, Ekonomski fakultet, Tuzla, dostupno na: <http://ef.untz.ba/wp-content/uploads/2017/10/7.-Informaciona-tehnologija-u-digitalnoj-ekonomiji.pdf>
- [4] Petrovski, A., (2015): Bezbednost u digitalnom okruženju, Share foundation, Novi Sad, dostupno na: <https://resursi.sharefoundation.info>
- [5] Stallings, W., (2014): Cryptography and Network Security Principles and Practice, Sixth Edition, Pearson, New Jersey, dostupno na: http://www.inf.ufsc.br/~bosco.sobral/ensino/ine5680/material-cripto-seg/2014-1/Stallings/Stallings_Cryptography_and_Network_Security.pdf
- [6] Vukić, T., (2021): Ekonomija bi trebala zaboraviti lozinke, časopis Lider, juli 2021, dostupno na: <https://lider.media/poslovna-scena/tehnopolis/ekonomija-bi-trebala-zaboraviti-lozinke-132208>
- [7] Rukovanje lozinkama, Centar informacijske sigurnosti Hrvatske, (2012), dostupno na: <https://www.cis.hr/files/dokumenti/CIS-DOC-2012-04-046.pdf>
- [8] Best business password managers in 2021, (2021), <https://www.techradar.com/best/business-password-management-software>
- [9] Commercial National Security Algorithm Suite, (2015), <https://apps.nsa.gov/iad/programs/iad-initiatives/cnsa-suite.cfm>
- [10] FIDO authentication in the answer, (2021), FIDO Alliance, <https://fidoalliance.org>
- [11] Forget passwords, go passwordless, (2021), <https://www.microsoft.com/en-us/security/business/identity-access-management/passwordless-authentication>
- [12] Hanson, M, Microsoft aims to kill off password in 2021, (2020), <https://www.techradar.com/news/microsoft-aims-to-kill-off-passwords-in-2021>
- [13] Secure access to resources with multifactor authentication, (2021), <https://www.microsoft.com/en-us/security/business/identity-access-management/mfa-multi-factor-authenticationm>
- [14] Top 200 most common passwords of the year 2020, (2021), <https://nordpass.com/most-common-passwords-list>

DISTRIBUCIJA STAVOVA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIKA U BIH

DISTRIBUTION OF VIEWS ON EMPLOYEE SATISFACTION IN BIH

Belma Duvnjak*

SAŽETAK

Prema Teoriji krajnjih tačaka zadovoljstvo se postiže zadovoljavanjem osnovnih ciljeva ili potreba (Wilson, 1960; prema Zlopaša, 2017:4). No, da li su te potrebe zadovoljene kod zaposlenika u BiH? Da li godine radnog staža imaju utjecaja na zadovoljstvo zaposlenika? Te u kakvom su odnosu zadovoljstvo zaposlenika i polje djelovanje. Danas često možemo čuti izjave da zadovoljan zaposlenik biva produktivniji. Jedan od ciljeva organizacija je veća produktivnost. Rekli bismo, da imamo jedan ciklus gdje jedan faktor uvjetuje pojavu i/ili povećanje drugoga. Našim istraživanjem želimo dati odgovore na data pitanja i tako potaknuti organizacije u BiH da provjere stepena zadovoljstva njihovih zaposlenika. Na organizacijama, tačnije Hr-u, je da uoči, ispita i pronađe uzročnike manjka zadovoljstva kod zaposlenika. Tek tada se može raditi na poboljšanju, rastu i razvoju zaposlenika i uspješnosti same organizacije.

Ključne riječi: zadovoljstvo zaposlenika, BiH, radni staž, polje djelovanja.

SUMMARY

According to the endpoint theory, satisfaction is achieved by meeting basic goals or needs (Wilson, 1960; according to Zlopasha, 2017:4). But are these needs met with employees in BiH? Do years of work experience have an impact on employee satisfaction? And what is the relationship between employee satisfaction and field of action. Today we can often hear statements

that a satisfied employee is more productive. One of the organisation's goals is to increase productivity. We would say, if we had one cycle where one factor conditioned the appearance and/or enlargement of the other. Our research aims to provide answers to the questions and thus encourage the organizations in Bosnia-Herzegovina to check the gradual satisfaction of their employees. It is up to organizations, i.e. the HR, to examine and find the causes of lack of satisfaction among employees. Only then can we work on improvement, growth and development of employees and success of the organization itself.

Keywords: employee satisfaction, BiH, work experience, field of activity.

UVOD

Posao koji se obavlja mora pridonositi ličnom identitetu čovjeka. To objašnjava i činjenica da neki ljudi imaju dovoljno novca i ne bi morali uopće više raditi, ali oni i dalje rade jer je posao nešto što im je u životu vrlo važno – daje im osjećaj slobode, osobne vrijednosti i nezavisnosti. Način na koji mi vidimo svoj posao utječe na zadovoljstvo poslom. Također, zadovoljniji zaposlenik biva produktivniji u svom radu. U online istraživanju koje smo proveli sudjelovalo je 415 ispitanika iz različitih dijelova Bosne i Hercegovine koji rade bez obzira na radni status. Osnovni cilj našeg istraživanja bio je utvrditi stavove o zadovoljstvu životom zaposlenika, te tako ukazati na značaj zadovoljstva zaposlenika na uspjeh same organizacije.

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

Prije no što krenemo govoriti o zadovoljstvu zaposlenika, smatramo da je bitno ukazati na različita gledišta o tome šta za nekog pojedinca znači posao, odnosno rad. Još 1997. godine grupa autora (Wrzesniewski, McCauley, Rozin i Schwartz) u svom radu je vodila raspravu o tome, te su naveli tri razine rada:

- posao, kao vid zarade
- karijera, kao status, napredovanje
- životni poziv.

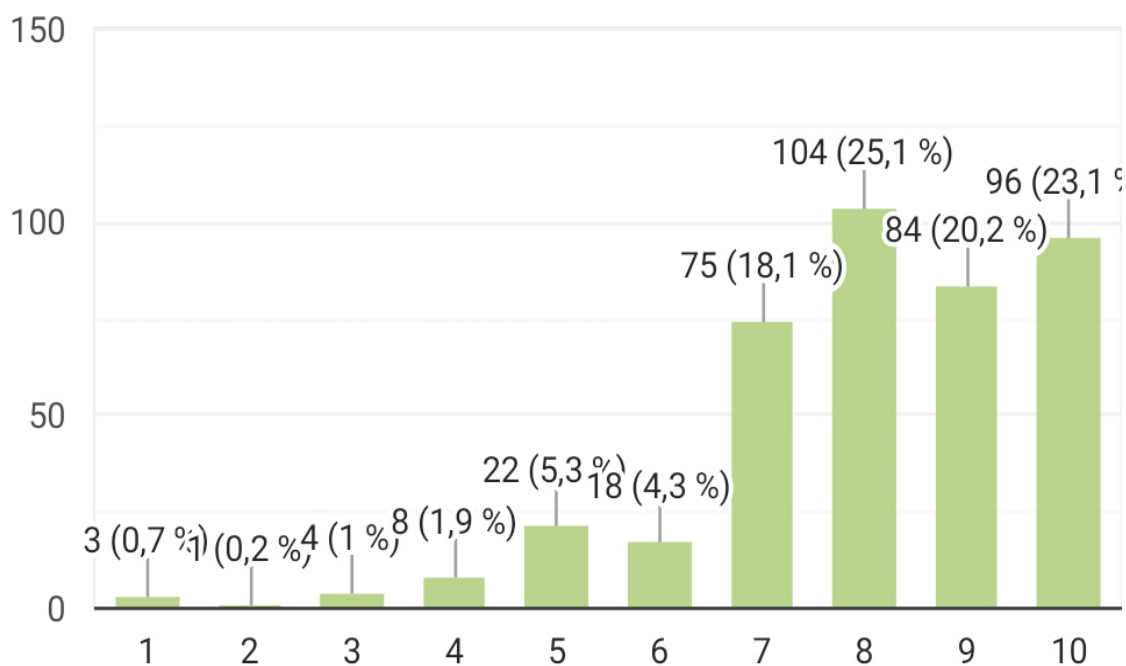
“Posao samo kao posao stajalište je prema kojem se radno zadovoljstvo povezuje s količinom zarađenog novca. Posao kao karijera shvaćanje je prema kojem radno zadovoljstvo primarno dolazi iz kontinuiranog napretka. Posao kao poziv,

stajalište je prema kojem zadovoljstvo dolazi iz samog posla – osoba se osjeća pozvana obavljati određeni posao.” (Wrzesniewski, McCauley, Rozin i Schwartz, 1997, prema Mihaliček, 2011:394)

Prema Kutleša (2005) zadovoljstvo u poslu, zaokupljenost poslom i odanost organizaciji predstavljaju neke od najznačajnijih stavova prema radu i radnoj ustanovi. Kao takvi ti stavovi utječu na motivaciju radnika i radno ponašanje. Dok je, prema Vidiček i sur.(2014) zadovoljstvo životom svjesna kognitivna procjena života u kojem kriteriji za procjenu ovise o osobi.

U našem istraživanju pitali smo: koliko su zaposlenici zadovoljni svojim životom općenito, koliko uživaju u životu. Također, ispitali smo zadovoljstvo životom zaposlenika s obzirom na radni staž i polje djelovanja.

Grafikon 1. Prikaz odgovora na pitanje: Koliko ste zadovoljni svojim životom općenito?



Izvor: Autor rada, 2020.

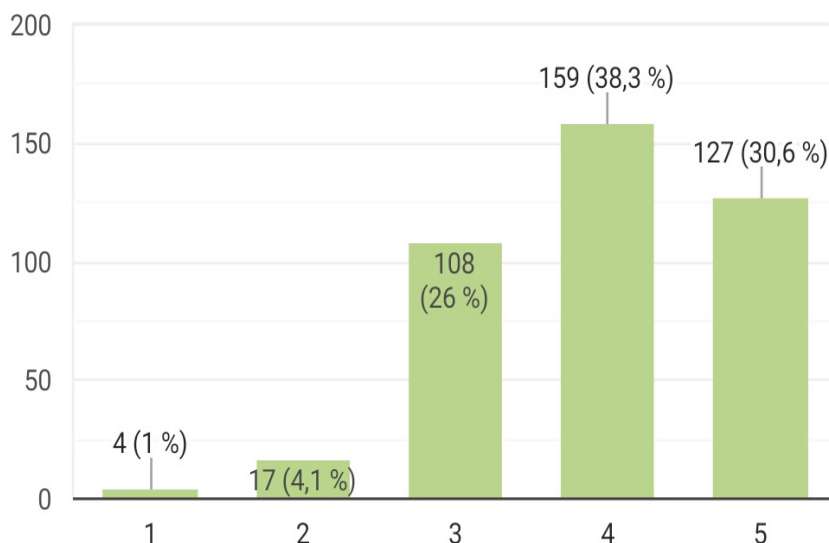
Iz grafikona 1. vidljivo je da na pitanje „Koliko ste zadovoljni svojim životom općenito?“ većina ispitanika odgovara pozitivno na skali od 1-10 najviše odgovora imamo:

pod brojem 8 i to 104 ispitanika što čini 25,1% od ukupnog broja ispitanika (N=415) čak 96 (23,1%) ispitanika je obilježilo broj

10, što označava maksimalno zadovoljstvo.

84 (20,2%) ispitanika je obilježilo broj 8, a 75 (18,1%) je obilježilo broj 7 na skali od 1-10.

Grafikon 2. Prikaz odgovora na pitanje: Koliko uživate u životu?



Izvor: Autor rada, 2020.

Prema očekivanom, shodno odgovorima na prethodnom grafikonu 1., na pitanje: „Koliko uživate u životu?“ (grafikon 2.) odgovori ispitanika se također kreću od sredine ka vrhu, na skali od 1-5. Čak 127 (30,6%) ispitanika je obilježilo broj 5 što označava maksimalno uživanje u životu.

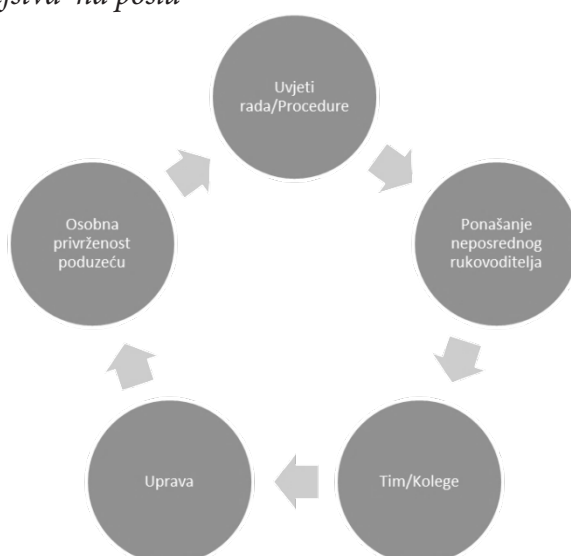
Prediktivni faktori zadovoljstva zaposlenika

Faktore povezane sa zadovoljstvom poslom

možemo podijeliti u tri grupe (Porter i Miles (1974; prema Jaman, 1985; Kutleša 2005):

- Individualne karakteristike koje uključuju interese, stavove i potrebe
- Karakteristike posla kao što su samostalnost, složenost zadataka, povratna informacija o uspješnosti
- Karakteristike radne situacije od kojih su najvažnije neposredna radna okolina (položaj i rukovođenje) i organizacijske aktivnosti (praksa nagrađivanja i organizacijska kultura).

Slika 1. Faktori zadovoljstva na poslu



Izvor: Buckingham i Coffman, 1999; prema Tatlović Vorkapić, S. 2014:87, obrada autora 2020.

Faktori koji najviše pridonose zadovoljstvu na poslu, slika br. 1 (Buckingham i Coffman, 1999; prema Tatlović Vorkapić, S. 2014:87) Prema Rutherford et al. (2009; prema Malenica, 2018:6) ključni elementi za postizanje zadovoljstva su sljedeći: zadovoljstvo nadređenim, opis posla, politika poduzeća, mogućnost napredovanja, materijalni uvjeti, međuljudski odnosi, i zadovoljstvo klijentima. Kao što vidimo postoje različita viđenja koji i koliko faktora su predikatori zadovoljstva zaposlenika. No, bitno je istaći da svi polaze od osnove - provedeno vrijeme na radnom mjestu. Te stoga nije svejedno kako se u tom vremenu, koji je veliki dio našeg vremena, osjećamo. Prema Tatlović Vorkapić (2014) doživljavanje pozitivnih emocija značajno utječe na zadovoljstvo poslom. Također, u radnim organizacijama s većim brojem pozitivnih interakcija zaposleni brže rješavaju probleme i donose odluke, kreativniji su, bolje se odnose prema drugima, velikodušniji su, spremni pomoći i suosjećajniji su. Istraživanja su utvrdila kako zadovoljstvu životom u značajnoj mjeri doprinose: "osobine ličnosti i unutarnje snage pojedinca, vanjski pozitivni i negativni čimbenici (poput socijalne podrške u okruženju, povjerenja u institucije u zajednici i sl.) i iskustva uspjeha u suočavanju s vanjskim rizicima, odnosno iskustvo otpornosti." (Achour i Nor, 2014; prema Kovčo Vukadin, Novak, Križan, 2016:93-94.)

Prema Jaredić i sur. (2017) crte afektivnog temperamenta mogu se smatrati prediktorima zadovoljstva životom, ali se moraju uzeti u obzir i aspekti šireg socijalnog okruženja i izvora stresa na radu, kako bi ovo predviđanje bilo potpunije. Ključni aspekti zadovoljstva (prema Miličijević i sur. 2012): politički faktori, ekonomski faktori, institucionalni faktori, ljudski razvoj i kultura.

Najjednostavnije i općeprihvaćena podjela faktora koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika poslom jeste podjela na dvije grupe faktora:

Organizacijski faktori zadovoljstva poslom

(Bakotić, 2009:44): karakteristike posla, plaća, nadređeni, suradnici, mogućnost napredovanja, nagrade i priznanja, sigurnost zaposlenja, uvjeti rada.

Lični faktor zadovoljstva poslom (Noe i sur.2006:364): Lične dispozicije, raspoloženje i emocije, usklađenost ličnih interesa i posla, dob i radni staž zaposlenika, status radnik.

Zadovoljstvo životom zaposlenika s obzirom na radni staž

S obzirom na to da je pitanje o radnom stažu bilo otvorenog tipa, prije svega smo napravili četiri kategorije do 5 god, od 5 do 10 godina, od 10 do 20 godina i od 20 do 30 godina radnog staža, ispitanike preko 30 godina radnog staža smo isključili u ovom djelu. Zadovoljstvo životom zaposlenika različitog radnog staža te rezultati testiranja razlike između grupa prikazani su u Tabela 1.

Tabela 1. Testiranje razlika u zadovoljstvu životom zaposlenika različitog radnog staža

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Do 5 godina	172	76,35	12,68
Od 5 do 10 godina	83	77,70	10,03
Od 10 do 20 godina	104	77,86	9,14
Od 20 do 30 godina	47	73,64	10,87
<i>F</i>		0,89	

* $p < 0,05$

Izvor: Autor rada, 2020.

Rezultati su pokazali kako zadovoljstvo životom ne ovisi o duljini radnog staža, odnosno zaposlenici različite dobi podjednako su zadovoljni životom.

Zadovoljstvo životom zaposlenika s obzirom na polje djelovanja

Područja djelovanja zaposlenika smo naveli prema Klasifikaciji djelatnosti BiH iz 2010 godine. Po kategorijama imali smo sljedeću situaciju (N=415):

- područje djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi – 41 (9,9%) ispitanik
- drugo – 126 (30,4) ispitanika

- financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja – 24 (5,8%) ispitanika
- informacije i komunikacije - 16 (3,9%) ispitanika
- obrazovanje - 109 (26,3%) ispitanika
- prerađivačka industrija - 19 (4,6%) ispitanika
- prijevoz i skladištenje - 8 (1,9%) ispitanika
- trgovina na veliko i na malo - 48 (11,6%) ispitanika
- umjetnost, zabava i rekreacija - 24 (5,8%) ispitanika

Odnos polja djelovanja zaposlenika i zadovoljstva životom, odnosno izraženost zadovoljstva životom i kvalitete života kod zaposlenika različitih polja djelovanja prikazani su u tabeli 2.

Tabela 2. Testiranje zadovoljstva životom zaposlenika različitih polja djelovanja

	Zadovoljstvo životom		
	N	M	SD
<i>Obrazovanje</i>	109	77,62	9,44
<i>Trgovina na veliko i na malo</i>	48	77,29	9,79
<i>Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi</i>	41	77,98	10,88
<i>Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja</i>	24	76,83	12,01
<i>Umjetnost, zabava i rekreacija</i>	24	77,13	11,75
<i>Prerađivačka industrija</i>	19	78,47	12,34
<i>Drugo</i>	126	74,87	12,49
<i>F</i>			0,89

* $p < 0,05$

Izvor: Autor rada, 2020.

Rezultati istraživanja upućuju na zaključak kako je zadovoljstvo životom jednako izraženo kod zaposlenika različitih polja djelovanja ($p > 0,05$).

ZAKLJUČAK

Na temelju provedenog istraživanja dobili smo rezultate koji pokazuju da su zaposlenici zadovoljni svojim životom općenito te da shodno takvoj procjeni i stavu većina ispitanika uživa u životu. Dosadašnja istraživanja tvrde da na zadovoljstvo životom utječu osobine naša ličnosti te odnos s okolinom, tj. socijalna podrška u radnom i privatnom okruženju. Možemo reći da su zaposlenici u BiH procijenili svoj život zadovoljavajućim. No, s druge strane postavlja se pitanje koja su to očekivanja naših zaposlenika prema kojima su iznosili

svoje stavove. Također, rezultati pokazuju da godine radnog staža i polje djelovanja nemaju utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika.

LITERATURA

- [1] Jaredić, B., Hinić, D., Stanojević, D., Zečević, S., Ignjatović-Ristić, D. (2017). Affective temperament, social support and stressors at work as the predictors of life and job satisfaction among doctors and psychologists. Original article. Vojnosanitetski pregled. 74(3): 241–248.
- [2] Kovčič Vukadin, I., Novak, M. & Križan, H. (2016) Zadovoljstvo životom: individualna i obiteljska perspektiva. Kriminologija & socijalna integracija : časopis za kriminologiju, penologiju i poremećaje u ponašanju, 24 (1), 84-115. Preuzeto 10.11.2017. s internet stranice:

<https://www.bib.irb.hr/835827>

object/hrstud:1306/preview

- [3] Mihaliček, S. (2011). Zadovoljstvo i sreća učitelja. Pregledni članak. Napredak, 152 (3 - 4) 389 - 402 (2011). Preuzeto 10.11.2017. s internet stranice: <https://hrcak.srce.hr/82782>
- [4] Milivojević, J. i sur. (2012). Zadovoljstvo životom- ključni aspekti. 39. Nacionalna konferencija o kvalitetu. 7. Nacionalna konferencija o kvaliteti života. FQ 2012 Festival kvaliteta. 48-58 str. Preuzeto 10.11.2017. s : www.cqm.rs › pdf
- [5] Vidiček, G., Sindik, J., Vukosav, J. (2014). Povezanost psihološke dobrobiti i zadovoljstva životom sa sociodemografskim karakteristikama studenata specijalističkog studija kriminalistike. Izvorni znanstveni članak. Polic. sigur., godina 23., broj 2., str. 129-139. Zagreb.
- [6] Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006). Menadžment ljudskih potencijala. Mate d.o.o.
- [7] Tatalović Vorkapić, S. (2014). Pozitivna psihologija. Nastavni materijal za studente diplomskog studija Rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Učiteljski fakultet u Rijeci.
- [8] Bakotić, D. (2009). Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika, znanja i organizacijskih performansi. Doktorska disertacija. Ekonomski fakultet Split.
- [9] Kutleša, V. (2005). Povezanost nekih stavova prema radu s radnim učinkom i namjerom napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika. Diplomski rad. Sveučilište u Zagrebu. Filozofski fakultet. Odsjek za psihologiju. Zagreb.
- [10] Malenica, A. (2018). Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika na primjeru poduzeća DM Hrvatska. Diplomski rad. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet. Split.
- [11] Zlopaša, K. (2017). Zadovoljstvo životom: sociološki pogled na primjeru studenata s Jamajke. Završni rad. Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb. Preuzeto 05.06.2020. s internet stranice: <https://zir.nsk.hr/islandora/>

PRIMJENA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE U SVRHU UNAPREĐENJA KANALA MARKETINGA

APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGY FOR THE PURPOSE OF IMPROVING MARKETING CHANNELS

Samir Smailbegović*

SAŽETAK

Ovaj rad se bavi analizom uticaja koji informaciona tehnologija, u sprezi sa softverskim alatima koji su razvijeni u tu svrhu, ima na razvoj i promjenu odnosa u kanalima marketinga, a pogotovo u kanalu distribucije. Nesporan je uticaj koji informaciona tehnologija ima na, prvo, unapređenje samih kanala distribucije i, drugo, na promjene odnosa u samom kanalu između učesnika (proizvođač-skladištar-distributer-veleprodaja-maloprodaja). Primjena informacione tehnologije u svrhu unapređenja kanala distribucije, tj. kanala marketinga predstavlja danas nezaobilazan faktor za poboljšanje poslovne uspješnosti uopšte. Ova primjena jača saradnju između organizacija učesnika u kanalu, unapređuje njihovu poslovnu povezanost, stvara novi vid saradnje, jača povjerenje među učesnicima, ojačava ulogu maloprodaje u kanalu marketinga i ukonačnici postiže zadovoljniji krajnjeg potrošača koji profitira u smislu bolje i sigurnije snabdjevenosti artiklima/uslugama u pravo vrijeme i na pravom mjestu, željenog kvaliteta i odgovarajuće cijene. Učesnici u kanalu primjenom informacionih tehnologija i jačanjem i unapređenjem međusobne saradnje smanjuju troškove poslovanja, povećavaju efikasnost, a dio tako ostavarenog profita mogu prenijeti i na potrošače.

Ključne riječi: informaciona tehnologija (IT), kanal marketinga, saradnja, resursi

ABSTRACT

This paper deals with the analysis of the impact that information technology, in conjunction with software tools developed for this purpose, has on the development and change of relationships in marketing channels, and especially in the distribution channel. Undeniable is the impact that information technology has on, the improvement of the distribution channels and on the changes in the relations between the participants in the channel (manufacturer-warehouseman-distributor-wholesale-retail). Application of information technology for the purpose of improving distribution channels, i.e. marketing channel is today an unavoidable factor for improving business performance in general. This application strengthens cooperation between participating organizations in the channel, improves their business connectivity, creates a new form of cooperation, strengthens trust among participants, strengthens the role of retail in the marketing channel and ultimately achieves a more satisfied end user who benefits in terms of better and safer supply of goods/services in the right time and place, with desired quality and the right price. By applying information technologies and strengthening and improving mutual cooperation, the participants in the channel reduce business costs, increase efficiency, and can transfer a part of profits to the consumers.

Keywords: information technology (IT), marketing channel, cooperation, resources

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

UVOD

Ono što karakteriše današnje uslove poslovanja, tj. biznisa su dinamične promjene na tržištu, kao i globalizacija istog. Zato se i kaže da su danas u poslovanju jedino promjene stalne i sigurne. Upravo zbog ovog poslovne organizacije moraju da jačaju svoje unutrašnje resurse kako bi bile sposobne da uspješno savladaju prepreke koje bi mogle stajati u razmjeni. Napredak tehnologije, uz njenu adekvatnu primjenu, pruža mogućnost za poboljšanje odnosa između poslovnih subjekata u domenu razmjene dobara, mijenja stanje u posjedovanju moći u kanalu distribucije. Promjene na tržištu, u praksi mogu predstavljati za firmu dvije stvari: priliku za ostvarivanje konkurentске prednost, ili opasnost od neprilagođavanja i nereagovanja na promjene, te na taj način rizik za cjelokupno poslovanje. Uvođenje i primjena informacionih tehnologija u svakodnevno poslovanje postaje uslov bez koga se ne može i to ne u nekoj budućnosti, nego sada i odmah. Informaciona tehnologija i njena primjena, sa velikom paletom različitih softverskih paketa, tj. programa (od vođenja knjigovodstva, fakturisanja, finansija, pa sve do stvaranja baza podataka o klijentima, kupcima, pogotovo kod B2B poslovanja) postaje nužna potreba.

Ako „marketinški kanal (distribucijski kanal) predstavlja niz međuovisnih organizacija uključenih u proces stvaranja proizvoda ili usluga dostupnih za upotrebu ili potrošnju od strane kupca ili poslovnog korisnika“ (Kotler et.al., 2006.:858), u tom slučaju imamo nekoliko povezanih organizacija u poslovanju s istim ciljem (zadovoljenje potrošača i njegovo pokretanje u smjeru kupovine proizvoda/usluge), a koji će uspješnije ostvariti ukoliko se međusobno povežu i zajednički djeluju. Njihov zajednički interes predstavlja poboljšanje same distribucije, a to će najbolje postići ukoliko se povežu u smislu „distribucije“ informacija unutar samog kanala, stvaranja povjerenja i pouzdanosti u ispravnost i tačnost raspoloživih informacija. Sve to se ostvaruje zahvaljujući

informaciono-tehnološkom povezivanju. Upravo informaciona tehnologija (engl. „Information Technology“ ili skraćeno IT) predstavlja stratešku poveznicu među učesnicima u kanalu distribucije.

ZNAČAJ PRIMJENE INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE U DISTRIBUCIJI

„S obzirom da je maloprodajni sektor globalnom ekspanzijom maloprodajnih lanaca postao važan investitor u računarsko povezivanje, to pokazuje da su veliki maloprodavači bili važni pokretači razvoja svjetske proizvodnje računarske opreme i korisničkih programa. Za maloprodavača razvoj IT-a važan je s dva gledišta. Prvo, kako iskoristiti IT za postizanje atraktivnosti maloprodajne strukture krajnjim kupcima, i drugo, kako maloprodajni menadžment može uz pomoć IT-a steći naklonost sudionika u kanalu marketinga.“ (Dunković D, Dunković B., 2020:2). Nekoliko autora (Anić 1999; Christensen i Tedlow 2000, Dawson 2001; 2006; Anderson i dr. 2005) su u svojim radovima uspjeli da potvrde da IT utiče na prihvatljiviju i prilagodljiviju maloprodaju, te se na taj način djeluje u pravcu nastanka dodatne vrijednosti kako u maloprodaji, tako i u kanalu i nadalje u cijeloj grani i privredi.

„Empirijsko istraživanje prodaje u eksperimentalnim hipermarketima „Metro Grupe“ (engl. „Extra Future Stores“) diljem Evrope (Kalyanam, Lal i Wolfram 2006:109), pokazuje da je uvođenje računarskih inovacija utjecalo na porast prodaje u tim prodavaonicama za više od 10%. Ovo provedeno istraživanje tržišta obuhvaćalo je statistiku krajnjih kupaca, međutim, koristi od povećanja prodaje su višestruke, povećava se tržišni ugled maloprodavača, smanjuju troškovi promocije, jača njegov tržišni udio, povećava se priljev novca, a time mu jača ekonomska i pregovaračka moć

u kanalu.“ (preuzeto od Dunković D., Dunković B., 2002:3)

Kako vidimo, uvođenje računarskih inovacija u kanal marketinga ima svoje višestruke koristi i pozitivne efekte.

Porter (2001:35) postavlja jednostavno pitanje: kako se internet i informaciona tehnologija mogu koristiti za stvaranje ekonomske, tj. dodate vrijednosti? On kaže da u traženju odgovora na ovo pitanje moramo gledati dalje od neposrednih tržišnih signala i pratiti dva temeljna faktora koja određuju profitabilnost:

- koja je to profitabilnost prosječnog konkurenta i
- šta omogućava kompaniji da nadmaši prosječnog konkurenta.

Odgovore na ova dva pitanja Porter pronalazi u smanjivanju troškova poslovanja (pogotovo operativnih), a prostor za takvo nešto on vidi u efikasnijem upravljanju resursima i u primjeni informacione tehnologije u svim mogućim sferama poslovanja. Na taj način se na tržištu može ponuditi popularnija cijena proizvoda/usluge od one koju nude konkurenti.

„Maloprodaja je pod snažnim utjecajem računarske tehnologije, bežičnog umrežavanja, interneta, globalnih računarskih informacijskih sistema i sličnih tehnologija. Sudionici razmjene koriste ove tehnologije za prikupljanje, razmjenjivanje i obradu podataka kako bi pripadajući menadžment prospješio proizvodnju i distribuciju dobara. Primjena nove IT smanjuje troškove komunikacije i time utječe na transakcijske troškove, čime komunikacija prestaje biti ograničavajući faktor u institucionalnom okviru maloprodaje. Čini se da je prednost ovakvog iskorištenja lakša koordinacija resursa i aktivnosti.“ (Dunković D., Dunković B., 2002:3)

Ovdje ćemo kratko analizirati kakav uticaj ima IT na kanal marketinga – distribuciju. Dobro poznati lanac vrijednosti dobavljač-proizvođač-veleprodaja-maloprodaja-potrošač (u skraćenoj verziji) polazi od toga da postoji nužna povezanost svih

učesnika u lancu stvaranja nove vrijednosti i potrošnje. Upravo ova međuovisnost, tj. međupovezanost sudionika iziskuje promjene u njihovom poslovanju u vidu bolje, čvršće i efikasnije povezanosti. A povezanost se najbolje postiže zajedničkim aktivnostima i razmjenom, tj. protokom informacija. Upravo tu dolazimo do važnosti upotrebe IT koja će, zahvaljujući umreženosti između sudionika, transportovati informacije od jednog do drugog sudionika u oba pravca. Polazište za informacije pri tome ostaje maloprodaja koja prikuplja podatke počev od praćenja potreba i navika potrošača, evidentiranja prometa na kasi prilikom plaćanja, daljeg uvezivanja sa stanjem zaliha artikala, kako u prodajnom objektu, tako i u magacinu, do slanja podataka dalje u kanal distribucije prema ostalim učesnicima.

ZNAČAJ I OSOBENOSTI NEKONVENCIONALNIH KANALA

Da bi se danas uspješno poslovalo na dugoročnom planu, firma mora da se izdvoji od ostalih konkurenata, tj. učesnika na tržištu. Kao što tvrdi Porter (2001.), to se može ostvariti na dva načina: ostvarivanjem prednosti u pogledu troškova i/ili u pogledu cijena. Ovdje je riječ o „operativnoj sposobnosti“, što znači da mi trebamo raditi iste stvari koje radi i naša konkurencija, ali bolje. Prednosti operativne sposobnosti u kanalima marketinga se ogledaju u uključivanju uopšteno bolje tehnologije u poslovni proces, dakle uvođenja IT-a u poslovanje i ostvarivanje na taj način superiornijih inputa pomoću odgovarajućih softvera. Dalji napredak u jačanju konkurentske prednosti je potreba da se stvari rade drugačije od konkurenata, a što u krajnjoj instanci znači da smo u situaciji da našim klijentima isporučimo specifičnu dodatnu vrijednost za iste robe ili usluge. Ovo nas navodi na zaključak da IT predstavlja najmoćniji alat koji je danas dostupan radi jačanja kako operativne sposobnosti, tako i u jačanju diversifikacije poslovnih djelatnosti u odnosu na konkurenciju.

„Chiang (2002:61) promatra utjecaj i informacijske tehnologije na učinkovitost dobavljačkog lanca i to u nizu aspekata: naručivanje robe, nivo zaliha, podjelu zarade, postavljanje cijene, troškove isporuke, brzinu razmjene i drugo, od kojih se većina odnosi na maloprodaju.“ (preuzeto: Dunković D., Dunković B., 2002:4)

UNAPREĐENJE ODNOSA MEĐU UČESNICIMA U KANALU MARKETINGA

Informaciona tehnologija podržana internetom danas predstavlja najjači alat uopšte koji je trenutno dostupan, a koji služi za poboljšanje operativne djelotvornosti. Konkretno, IT omogućava ubrzani protok i razmjenu podataka, tj. informacija i to u realnom vremenu, a koje su dostupne ili su na raspolaganju svim učesnicima u kanalu distribucije. Istovremeno to znači i da je firmama potrebno da ulažu manje i novaca i vremena u poslovne procese, zahvaljujući zajedničkim standardima koje u razmjeni/protoku informacija njeguju svi učesnici te razmjene (učesnici kanala distribucije), a u poređenju ili sa nepostojećim ili sa zastarjelim tehnologijama koje eventualno koriste konkurenti. Podaci kojima učesnici kanala distribucije pristupaju zahvaljujući IT i internetu predstavljaju elektronske informacije, a one opet doprinose poboljšanju saradnje među učesnicima u kanalu. Dugoročna izgradnja pozitivnih odnosa među učesnicima u kanalu distribucije iziskuje postojanje dugoročne kompatibilne strategije kod svih učesnika. „Imati strategiju je stvar discipline. To zahtijeva snažan fokus na profitabilnost, a ne samo na rast. Predstavlja sposobnost definiranja jedinstvene vrijednosti i snagu da se donesu teške odluke šta činiti, a šta ne.“ (Porter, 2001:14)

NAČINI UPOTREBE SOFTVERSKIH PROGRAMA U CILJU RAZVOJA KANALA DISTRIBUCIJE

Ono što je osnovna zadaća savremenih računarskih programa, a sve sa ciljem poboljšanja proizvodno-prodajnog lanca, tj. razmjene dobara i usluga, predstavlja bolju povezanost učesnika u lancu, počev od proizvodnje, pa do trgovine, a radi ostvarenja cilja da se što bolje zadovolji tražnja za proizvodima/uslugama.

„Razmjena elektronskih podataka podrazumijeva zapravo korištenje raznovrsnog specijaliziranog računarskog softvera koji se pod utjecajem globalne konvergencije i standardizacije u informatičkoj industriji često pojavljuje kroz određene računarske marketing alate. Najnoviji takvi alati pod okriljem naziva (engl.) “Efficient Consumer Response” ili skraćeno “ECR”, što bi u slobodnom prijevodu značilo “učinkovit odgovor na zadovoljenje potrošača” predstavljaju marketing informacijske sisteme koji imaju polazište u dobavnom lancu. Naglasak je na kooperaciji svih strana koje se pojavljuju u kanalu kako bi se stvorili što bolji uslovi za ispunjavanje potreba kupaca.“ (Dunković D., Dunković B., 2002:6) Pod akronimom ECR uglavnom se misli na najviše korištene marketing-računarske programe koji se primjenjuju u praksi, a to su:

- „CRP“ (Continuous Replenishment Program) ili program kontinuiranog dopunjavanja. Predstavlja način dopunjavanja proizvoda u realnom vremenu vezanog za prodaju, tj. stvarnu, trenutnu prodaju u datom momentu. Znači, proizvodi se dopunjavaju za prodani iznos proizvoda u prodajnim objektima, tako što se kupovina jednostavno evidentira na kasi u maloprodajnom objektu u trenutku kupovine. Ovaj program funkcioniše tako da klasična narudžba robe postaje nepotrebna, nego sam program izračunava promet u prodajnim objektima i po već zadatim kriterijima automatski

šalje narudžbenicu u kanal marketinga, a prema stvarnom obimu kupovine (optimizira narudžbu i eficiјentno popunjava police u prodavnicama). Na ovaj naćin se neutralizuje rizik nemanja robe na policama, a istovremeno optimizira troškove držanja nepotrebnih i prekomjernih zaliha. Informacije „s kase“ imaju svi učesnici u lancu što itekako poboljšava njihovu saradnju i povjerenje.

- „EA“ (Efficient Assortment) u prevodu učinkoviti asortiman, ima za cilj da asortiman u prodavnici optimizira u smislu njegove što bolje prilagođenosti stanju potražnje od strane potrošaća, a da pri tome taj i takav asortiman ostane i dalje profitabilan (asortiman orijentisan na kupca uz zadovoljavajući povrat). Ovdje se radi o tome da se u načelu identifikira optimalna „mješavina“ ponuđenih proizvoda, a koje kupac želi kupiti: prati se udio marže, tj. zarade od svakog proizvoda i vrši se upoređivanje sa ukupnom zaradom, a sve uz zadovoljenje potreba i očekivanja konaćnih potrošaća. Na ovaj naćin se prvenstveno izbjegava situacija u kojoj se u prodavnici zadržava roba koja ima slab obrt i/ili malu maržu.
- „CRM“ (Customer Relationship Management) je upravljanje odnosima sa klijentima. Odnosi se na principe, prakse i smjernice koje firma njeguje prilikom komunikacije (interakcije) sa svojim krajnjim korisnicima, tj. klijentima. Ćitav ovaj odnos obuhvata direktnu komunikaciju s kupcima, što predstavlja procese vezane za prodaju/usluge, za analizu trendova i ponašanja kupaca, te za njihovo predviđanje. U globalu, CRM uključuje sve aspekte komuniciranja sa kupcima, ali se u kanalu distribucije prvenstveno misli na tehnologiju koja se koristi za upravljanje tim odnosima. U tom smislu, prvenstveno se prate podaci o kupcima i o strukturi njihove potrošnje, a to omogućavaju potrošaćke kartice sa ugrađenim ćipovima. Potrošaći se animiraju da prilikom

obavljanja kupovine upotrebljavaju ove kartice na kasi prilikom plaćanja (nude im se različite pogodnosti za njihovu upotrebu), te se na taj naćin dobijaju podaci o strukturi njegove potrošnje, učestalosti, vremenskom periodu u kojem obavlja kupovine itd. Ti podaci se skupljaju i analiziraju. Na taj naćin se može komunicirati s kupcima, mogu se predviđati potrebe kupaca, prate se ciljevi performansi kada je prodaja u pitanju, itd.

- „RFID“ (Radio Frequency Identification) u prevodu identifikacija radio frekvencijom. Univerzalna dostupnost ovog programa omogućena je posljednjih godina, što znaći da predstavlja najnovije tehnološko dostignuće u primjeni IT-a. Otežavajuća okolnost u primjeni RFID je ćinjenica da se koristi nano-tehnologija koja je još uvijek prilićno skupa za masovnu primjenu, ali bi ona ipak u nekom bliskom budućem periodu trebala u potpunosti zamijeniti bar-kodove koji su danas uobićajeni na artiklima.
- U osnovi, RFID je tehnologija koja koristi radio talase za identifikaciju ljudi, životinja ili robe. Postoji uređaj koji ćita informacije sadržane u bežićnom uređaju („tag“) sa udaljenosti bez ikakvog fizićkog kontakta. Primjena RFID-a u kanalu distribucije znaći mogućnost da se oćita kompletan sadržaj kupćeve korpe odjednom i da mu se izda raćun (nema vađenja artikala iz korpe i skeniranja svakog pojedinaćnog). Dalje, ova tehnologija omogućava trenutno dobijanje oćitanja ćjelokupne pošiljke, zatim omogućava dobijanje stanja svih robnih artikala na skladištu i/ili u prodavnici. Svi ti podaci su odmah dostupni preko središnjeg kompjutera svim učesnicima u kanalu distribucije.
- „PSA“ (Personal Shopping Assistant) se može prevesti kao lićni pomoćnik pri kupovini. U maloprodaji, PSA predstavlja prvenstveno olakšiću prilikom kupovine. Sam PSA je elektronski uređaj koji je najćešće prićvršćen na kolica za

kupovinu, posjeduje ekran i povezan je sa centralnim kompjuterom. Kupac se nakon dolaska u prodavnicu identifikuje pomoću PIN-a (Personal Identification Number) na PSA uređaj i onda može iz matične jedinice na uređaj pozvati i pregledati svoje ranije kupovine koje je obavio, te na osnovu toga može da formira aktuelnu kupovinu ili da u PSA uređaj unese spisak za kupovinu. Dalje, PSA je u vezi sa GPS sistemom koji je instaliran u prodajnom objektu. Ova dva uređaja, PSA i GPS, vode kupca kroz prodavnicu na osnovu sačinjenog spiska za kupovinu i to najkraćim putem i bez nepotrebnog lutanja, što mu umnogome olakšava i ubrzava kupovinu. Prednosti upotrebe PSA uređaja za maloprodaju ogledaju se u postojanju mogućnosti praćenja potrošača kroz prodavnicu i to se analizira radi dobijanja informacija o tome kuda se kreće potrošač, gdje i kod kojih artikala se zadržava, koliko

promjena enterijera, tj. rasporeda i izgleda prodavnice utiče na kupovne navike potrošača, koja mjesta u prodavnici predstavljaju „uska grla“ i koja su najfrekventnija itd. U novije vrijeme, lični pomoćnik pri kupovini (PSA) je svoju mogućnost primjene pogotovo pronašao u on-line prodaji/kupovini gdje njegove karakteristike posebno dolaze do izražaja. Prenatrpanost artikala i ponuđača prilikom on-line kupovine u prvi plan izbacuju PSA upravo u situaciji sortiranja, pamćenja, ažuriranja kupovnih navika, preferencija itd. u smislu pružanja podrške i olakšanja pri kupovini.

U slijedećoj tabeli biti će dati pregledi koje koje nudi RFID tehnologija u domenu potencijalnih mogućnosti za unapređenje odnosa upotrebom RFID-a u maloprodaji na dijelove nabavnog lanca skladištenje i maloprodaja:

Tabela 1: Pregled potencijalnih unapređenja u dijelovima nabavnog lanca koji se odnose na maloprodajne aktivnosti upotrebom RFID tehnologije

	Potencijalna unapređenja	Skladištenje	Maloprodaja
Planiranje potražnje	Smanjenje vjerovatnosti manjka zaliha	x	x
	Kraće vrijeme identifikacije nedostatka zaliha	x	x
	Nabava prema dinamici prodaje	x	x
Odnos s dobavljačima	Praćenje ugovorenih uslova isporuke	x	
	Direktno praćenje stanja robe na policama		x
	Kolaboracija		x
	Lakša kontrola robne razmjene		x
Primanje robe	Brza kontrola otpremnica	x	
	Brzo unošenje zaprimljenih količina i vrsta robnih artikala u bazu podataka	x	x
	Brži postupak istovara robe iz vozila	x	
Evidencija robe	Tačnija evidencija robe na zalihi	x	x
	Brzo ažuriranje količina i vrsta robe	x	x
	Jednostavnije upoređivanje isporuke s narudžbom robe		x
	Elektronska identifikacija roka trajanja		x
	Trenutna informacija o količinama robnih artikala	x	x
	Signaliziranje minimalne zalihe na policama		x
Osoblje	Smanjenje broja osoblja	x	x
	Više vanjskih "popunjavača" polica		x

Maloprodaja	Lokalni GPS sistem usmjerava kretanje kupca po prodavnicima preko PSA liste potrebnih mu robnih artikala		x
	Trenutna informacija o vrijednosti sadržaja korpe i cijeni pojedinog robnog artikla		x
	Evidentiranje prošlih kupovina kupca		x
	Izbjegavanje redova na blagajnama		x
	Registriranje iznosa za naplatu u nekoliko sekundi		x
	Bolja transparentnost sniženih robnih artikala		x

Izvor: Badcock i Bloom (2003:14) *Supplier Collaboration: Achieving and sustaining competitive advantage*. Ernst & Young Inc. (www.cbi.cgey.com/SpecialIssue/SupplierCollab.pdf, od 18.06.2019.)

(preuzeto od: Dunković D., Dunković B., 2002:9)

ZAKLJUČAK

Primjena IT u kanalu distribucije postaje neophodna u poslovanju ukoliko firme žele da obezbijede dugoročno uspješno poslovanje i opstanak na tržištu. IT se primjenjuje kako interno (unutar preduzeća radi obavljanja poslovnih funkcija), tako i eksterno (radi povezivanja sa ostalim učesnicima u lancu vrijednosti i prikupljanja/distribucije informacija u istom). Njen doprinos se posebno ističe u uspješnom povezivanju i funkcionisanju učesnika u kanalu marketinga. IT i njena primjena povećavaju efikasnost i praktičnost razmjene među učesnicima istog kanala marketinga na dva načina: kroz razmjenu vjerodostojnih informacija i stvaranja povjerenja na taj način, te putem efikasnije i bolje razmjene samih roba ili usluga. Ovakva razmjena zahvaljujući IT dovela je do poboljšanja saradnje među učesnicima, do razvoja maloprodaje, do unapređenja distribucije i u konačnici, IT je dovela do mijenjanja odnosa ekonomske moći u smislu pomjeranja te moći u korist prvenstveno maloprodaje. Sama primjena i mogućnosti koje pruža IT će u budućnosti sigurno rasti i dobijati sve više na značaju, a što znači još veći uticaj IT na povezivanje i saradnju učesnika u kanalu i povećanje poslovne uspješnosti istih.

Ono što je naročito važno kada se govori o primjeni IT u svrhu unapređenja kanala marketinga je neminovna i neizostavna povezanost samih učesnika, a što se olakšava i unapređuje zahvaljujući IT: partnerstvo

koje ionako postoji unutar kanala pomoću IT dobija na kvalitetu i većoj povezanosti. Poslovna saradnja prerasta zahvaljujući IT u kolaborativnu saradnju kao viši nivo partnerstva.

Marketinški alati koji se koriste danas su neizostavni kako u poslovanju, tako i kao kohezioni faktor unutar kanala marketinga. Ovi alati olakšavaju kontrolu i ispravnost dostupnih informacija (djeluju kao svojevrsan kontrolor istih), njihov protok i dostupnost. Na osnovu egzaktnih informacija koje se prikupljaju zahvaljujući ovim alatima, olakšavaju se poslovni odnosi unutar kanala, počev od olakšanog traženja i selekcije dobavljača, do toga da se poslovni pregovori i dogovori baziraju na činjeničnom stanju koje je poznato objema stranama učesnicama, a ne na intuiciji i sličnom. Ne manja važnost primjene IT-a u kanalu marketinga ogleda se i u koristi koju od nove informacijske tehnologije imaju i sami potrošači, kroz kvalitetnije proizvode dopremljene u pravo vrijeme i na pravo mjesto uz mnoge olakšice prilikom samog čina kupovine.

LITERATURA

- [1] Christensen, C. M., Tedlow, R. S. (2000), "Patterns of Disruption in Retailing," *Harvard Business Review*, 78(1), 42-45.
- [2] Dunković, D., Dunković, B., (2002), Utjecaj informacijske tehnologije na odnose unutar kanala marketinga, Poreč
- [3] Flečer, K., (2003), Upravljanje

- marketingom i informaciona tehnologija,
Clio
- [4] Softić, S. (2020), „Važnost primjene digitalnih trendova za marketing“, Pantheon
- [5] Segetlija, Z. (2003), Teorijski i praktički aspekti marketinga (I). Suvremena trgovina, 28(2). Masmedia, Zagreb, 49-53.
- [6] Šestak, P., (2019), The application of new Technologies in Marketing, Varaždin
- [7] Dunković, D. (2005), “Jačanje maloprodaje: odnosi s dobavljačima i promjene institucionalne structure,” u zborniku 5. znanstvenog kolokvija: Globalizacija i logistički menadžment, Poreč. Segetlija, Z., Lamza-Maronić, Maja (urednici). Osijek: Ekonomski fakultet, 123-135.
- [8] Porter, M. E. (1985), “How Information Gives you Competitive Advantage,” Harvard Business Review, 63(July-August), u On Competition, Porter, M. E. (urednik), Boston: Harvard Business Review Book Series, 1998, 75-98.
- [9] Porter, M. E. (2001) Strategy and the Internet. Harvard Business Review, 79(March). pp 63-78
- [10] Anderson, E. i drugi (2005), Marketing Channels, 7th ed. Prentice Hall.
- [11] Gates, B. (1999), Poslovanje brzinom misli. Zagreb:Izvori
- [12] Karpati, T. (1999), Marketing u dinamici. Osijek: Ekonomski fakultet.
- [13] Kotler, P. i drugi (2006) Osnove marketinga, četvrto evropsko izdanje. Zagreb:MATE.
- [14] Segetlija, Z., (2006), Trgovinsko poslovanje. Osijek: Ekonomski fakultet
- [15] Tipurić, D., Markulin, G. (2002), Strateški savezi. Zagreb: Sinergija-nakladništvo

