UNIVERZITET U TUZLI
EKONOMSKI FAKULTET

ZBORNIK RADOVA

CONFERENCE PROCEEDINGS

4th South-East European (SEE) meeting &
scientific conference of management departments:

MANAGEMENT, LEADERSHIP, ORGANISATION AND ENTREPENEURSHIP IN 21st CENTURY: HOW TO DEVELOP MANAGERIAL AND ENTREPRENEURIAL SKILLS AND COMPETENCES IN THE SEE REGION

Tuzla, 26-27. septembar 2014. god

PROGRAMSKI ODBOR

Dr.sc. Marin Buble, emeritus, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Splitu, počasni predsjednik
Dr.sc. Adil Kurtić, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli, predsjednik
Dr.sc. Slavica Singer, profesor emeritus, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet
Dr.sc. Bahrija Umihanić, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli
Dr.sc. Safet Kozarević, vanredni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli
Dr.sc. Adisa Delić, vanredni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli
Dr.sc. Zdenko Klepić, izvavredni profesor, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru
Dr.sc. Lidija Lesko Bošnjak, vanredni profesor, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru
Dr.sc. Nikša Alfirević, vanredni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Splitu
Dr.sc. Dejan Kružić, vanredni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Splitu
Dr.sc. Ivona Vrdoljak Raguž, vanredni profesor, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Sveučilište u Dubrovniku
Dr.sc. Tihomir Luković, vanr.profesor, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Sveučilište u Dubrovniku
Dr. sc. Violeta Šugar, Fakultet ekonomije i turizma, Univerzitet u Puli
Dr. sc. Danijela Krizman, docent, Fakultet ekonomije i turizma, Univerzitet u Puli
Dr.sc. Sunčica Oberman-Peterka, izvanredni profesor, Ekonomski fakultet, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku
Dr.sc. Željko Požega, izvanredni profesor, Ekonomski fakultet, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku
Dr.sc. Sanja Pfeifer, redoviti profesor, Ekonomski fakultet, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku
Dr.sc. Vlado Dimovski, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Ljubljani
Dr.sc. Aziz Šunje, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Sarajevu
Dr. sc. Zijada Rahimić, vanredni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Sarajevu

ORGANIZACIONI ODBOR

Dr. sc. Sabina Đonlagić, docent , Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli, predsjednik
Dr. sc. Samira Fazlić, docent, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli
Mr Selma Smajlović, viši asistent, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli
Majda Mujanović, asistent, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli
Mr sc Mirela Arifović, asistent, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli

ZBORNIK RADOVA

CONFERENCE PROCEEDINGS

4th South-East European (SEE) meeting &
scientific conference of management departments:

MANAGEMENT, LEADERSHIP, ORGANISATION AND ENTREPENEURSHIP IN 21st CENTURY: HOW TO DEVELOP MANAGERIAL AND ENTREPRENEURIAL SKILLS AND COMPETENCES IN THE SEE REGION

ISSN 2233-0445

Tuzla, 26-27. septembar 2014. god

4th South-East European (SEE) meeting &
scientific conference of management departments

Urednici:

Dr. sc. Adil Kurtić, redovni profesor
Dr. sc. Sabina Đonlagić, docent
Mr. sc. Selma Smajlović, viši asistent
Admir Čavalić, asistent

Izdavač:

Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

Za izdavača:

Dr. sc. Safet Kozarević, vanredni profesor

Tiraž:

150

Štampa:

OFF-SET štamparija Tuzla

SADRŽAJ

PREDGOVOR 7

IN MEMORIAM..... 9

Bahrija Umihanić, Safet Kozarević, Majda Mujanović
AKTIVNOSTI INTERNACIONALIZACIJE I INOVACIONE AKTIVNOSTI PODUZETNIKA ZEMALJA JUGOISTOČNE EVROPE 11

Andrijana Ostojić Mihić, Zdenko Klepić, Želimir Dulčić
UTJECAJ INOVACIJA U ORGANIZACIJI RADNIH MJESTA NA RAST BROJA ZAPOSLENIH 23

Vladimir Gnjidić
KRITIKE I POKUŠAJI NADOGRADNJE KONCEPTA „PET KONKURENTSKIH SNAGA“ MICHAELA E. PORTERA 35

Ivona Vrdoljak Raguž, Zorica Krželj-Čolović, Lea Mucić
STRATEGIJE ULASKA HRVATSKIH PODUZEĆA NA TRŽIŠTE BOSNE I HERCEGOVINE 49

Dženan Kulović, Spaso Kuzman, Rifet Đogić, Jasmin Mahmuzić
ODNOS IZMEĐU SINTETIČKE OCJENE USPJEŠNOSTI PREDUZEĆA UNUTAR DIJAGNOSTIFIKOVANOG RAZVOJNOG STANJA -KOMPARACIJA DVA MODELA: POSLOVNE IZVRSNOSTI I DISKRIMINANTNE FUNKCIJE 61

Suada Penava, Dževad Šehić
ANALIZA MENADŽERSKIH STILOVA VOĐENJA U USLOVIMA IMPLEMENTACIJE ORGANIZACIJSKIH PROMJENA – SLUČAJ JP ELEKTROPRIVREDA BIH 75

Zdenko Klepić, Nikola Papac
KONCENTRACIJA VLASNIŠTVA I OSOBINE SUSTAVA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U KORPORACIJAMA U BIH 91

Elvir Čizmić, Venan Hadžiselimović, Kenan Crnkić
UNAPREĐENJE UPRAVLJAČKIH PROCESA NAFTNIH KOMPANIJA KROZ PRIMJENU SAVREMENIH MENADŽERSKIH KONCEPATA 107

Nikša Alfirević, Darko Rendulić, Andreja Brajdić
EXPLORING FINANCIAL AND LOGISTICS PERFORMANCE DIFFERENCES BETWEEN GROUPS OF ERP USERS: THE CASE OF CROATIA 123

Zijada Rahimić, Nedim Gradaščević
ANALIZA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI BANAKA U BOSNI I HERCEGOVINI 133

Sabina Đonlagić, Adil Kurtić, Mirzet Šehić
INTERAKCIJA IZMEĐU RAZLIČITIH NIVOA MENADŽMENTA U IMPLEMENTIRANJU STRATEGIJE U RUDARSKIM PREDUZEĆIMA U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE 149

Emira Kozarević, Adisa Delić
DIZAJN RADNIH MJESTA I SOCIJALNA ATMOSFERA KAO FAKTORI ZADOVOLJSTVA POSLOM ZAPOSLENIKA U BANKARSKOM SEKTORU BOSNE I HERCEGOVINE 159

Sreten Ćuzović, Svetlana Sokolov Mladenović, Đorđe Ćuzović
MARKETING INSTRUMENTALISATION OF HACCP STANDARDS IN TRADE – AN EXAMPLE OF THE MARKET OF THE REPUBLIC OF SERBIA 177

Mia Glamuzina, Jozo Bejić, Andrijana Ostojić Mihić
TRAŽENJE PREDANOSTI I INSPIRIRANJE PODREĐENIH KAO TEMELJNE KARATKERISTIKE SUVREMENOG VODSTVA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA 189

Muzafer Brigić, Bahrija Umihanić, Sabina Đonlagić
INTRAPODUZETNIŠTVO I PRETPOSTAVKE RAZVOJA INTRAPODUZETNIŠTVA U VELIKIM PROIZVODNIM PREDUZEĆIMA U BOSNI I HERCEGOVINI 203

Edina Kurtić, Bahrija Umihanić, Sabina Đonlagić
JAČANJE POSLOVNE PODRŠKE PODUZETNICIMA KROZ RAZVOJ POSLOVNIH INKUBATORA U BOSNI I HERCEGOVINI 223

Ana Marija Alfirević, Ivana Plazibat, Senka Borovac Zekan, Anita Vrbanac
KONCEPTUALNE POSTAVKE UPRAVLJANJA KATEGORIJAMA PROIZVODA I PRAKTIČNA PRIMJENA NA PRIMJERU VODEĆEG REGIONALNOG MALOPRODAJNOG LANCA 231

Admir Čavalić
MENADŽERSKA VJEŠTINA KOMUNICIRANJA U SAVREMENOM POSLOVANJU .. 239

Senad Salkić, Samira Fazlić
REORGANIZACIJA JAVNOG PREDUZEĆA ELEKTROPRIVREDA BOSNE I HERCEGOVINE U KONTEKSTU RESTRUKTURIRANJE ELEKTROENERGETSKOG SEKTORA BIH 253

Mira Krneta, Ana Marija Alfirević, Ivan Peronja
OBRAZOVANJE O PODUZETNIŠTVU I ZA PODUZETNIŠTVO NA SVEUČILIŠTU U SPLITU: OCJENA STANJA I RAZVOJNIH MOGUĆNOSTI 261

Alma Kovačević
ANALIZA ZASTUPLJENOSTI ŽENA NA MENADŽERSKIM POZICIJAMA U JAVNIM PREDUZEĆIMA U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE 281

Haris Hamidović
ZAKONSKE OBAVEZE I DOBRE PRAKSE UPRAVLJANJA ELEKTRONSKIM DOKUMENTIMA 299

Admir Čavalić
STAVOVI POSLODAVACA O PROBLEMU NEZAPOSLENOSTI MLADIH U BOSNI I HERCEGOVINI 305

PREDGOVOR

Ideja interkatedarskog skupa pokrenuta je sa ciljem stvaranja regionalnog foruma u okviru kojeg bi se razmjenjivale ideje i saznanja vezana za istraživački i nastavni proces u oblasti menadžmenta, liderstva, organizacijske nauke, poduzetništva i informacijsko-komunikacijskih tehnologija.

Nakon tri uspješna interkatedarska skupa katedri menadžmenta u ovoj regiji Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli ove godine bio je domaćin IV međunarodnog interkatedarskog skupa i naučne konferencije katedri menadžmenta koji je održan od 26.-27. Septembra 2014.godine. Krovna tema ovogodišnjeg skupa je bila "*MENADŽMENT, LIDERSTVO I ORGANIZACIJA U 21.STOLJEĆU"* sa posebnim osvrtom na značaj razvijanja menadžerskih i poduzetničkih kompetencija i vještina. Ukupno je prijavljeno 37 naučnih radova pri čemu je u prgramu skupa učestvovalo preko 80 profesora, saradnika i istraživača , kao i 30 studenata različitih ciklusa studija sa fakulteta iz regije.

Ovogodišnji skup okupio je veliki profesora, saradnika i istraživača iz zemalja regije. Organizirane su tri paralelne sesije prema tematskim oblastima: *Poduzetništvo*, *Menadžment*, *Organizacija i informacijsko-komunikacijske tehnologije*. Specifikum ovogodišnjeg skupa jeste posebna *Studentska sesija* u okviru koje su studenti sa našeg fakulteta i drugih fakulteta imali mogućnost razmjene ideja, prezentiranja realiziranih aktivnosti, prezentiranja samostalnih istraživačkih aktivnosti kao i mogućnost povezivanja unija studenata sa fakulteta u regiji kako bi se doprinjelo unapređenju studentskog aktivizma općenito.

Tokom interkatedarskog skupa postignuta je saglasnost među svim katedrama da naredni, V interkatedarski skup katedri za menadžment zemalja jugoistočne Evrope i naučnu konferenciju pod nazivom *Entrepreneurial society: current trends and future prospects in entrepreneurship, organization and management* bude održan 25.-26. Septembra 2015. godine u Varaždinu u organizaciji Fakulteta organizacije i informatike, Sveučilišta u Zagrebu.

Predajući ovaj Zbornik radova sudu javnosti, uvjereni smo da će obavljeni rezultati istraživanja predstaviti unapređenje naučne misli iz oblasti menadžmenta, liderstva, organizacije, te da će biti podstrek za daljnja istraživanja i unapređenje naučno-nastavnog procesa kako na Ekonomskom fakultetu u Tuzli tako i na drugim fakultetima suorganizatorima.

Autorima radova, studentima i svim ostalim učesnicima skupa izražavamo punu zahvalnost za sudjelovanje na ovom skupu.

Urednici Zbornika

Tuzla, mart 2015. godine

IN MEMORIAM

dr. sc. Marinu Bubli, professoru emeritusu
(1938-2014)

Prof. dr. sc. Marin Buble bio je jedan od najznačajnijih i najplodnijih autora iz područja organizacije i menadžmenta, i to ne samo u Hrvatskoj, već i u široj regiji. Nakon bogatog iskustva u gospodarstvu, 1970-ih se godina posvetio znanstveno-nastavnom radu, prvo u sklopu Više ekonomske škole, a zatim i novo-osnovanog Ekonomskog fakulteta u Splitu, kome je, odmah po osnivanju (1979. godine), bio i dekanom, u mandatnom razdoblju od 1980. do 1982. U to je vrijeme prof. Buble bio jednim od pionira u području kvantifikacije organizacijskih fenomena i vrednovanja organizacijskih rješenja – kako na području bivše države, tako i u širim razmjerima. Osim toga, intenzivno se bavio i problematikom organizacije rada i upravljanja, vrednovanja rada te stimulativnog plaćanja.

Početkom 1990-ih, prof. dr. Marin Buble počinje sa svojim iznimnim angažmanom u području teorije menadžmenta, u kojoj se, još jednom, treba izdvojiti kao pionir u Hrvatskoj i u regiji. 1993. godine napisao je udžbenik *„Management“,* u izdanju Ekonomskog fakulteta u Splitu, koji se može smatrati jednim od već klasičnih primjera udžbeničke literature na ovim prostorima. Ovaj je udžbenik doživio veći broj izdanja (2000., 2006.), a po ugledu na njega, izrađena su i brojna druga djela iz ovog područja.

Profesor Buble bio je plodan autor, koji je ukupno napisao više od 30 knjiga, ali i više od 150 znanstvenih radova u znanstvenim časopisima i zbornicima međunarodnih znanstvenih skupova. Među njima je posebno značajno izdvojiti sveučilišne udžbenike, koji se bave problematikom poduzetništva i menadžmenta malih poduzeća, međunarodnog i projektnog menadžmenta, kompenzacijskog menadžmenta te poslovnog vođenja i menadžerskih vještina.

Posebna vrijednost koju je za sobom ostavio prof. dr. Marin Buble, odnosi se na uspješne i brojne oblike suradnje, koje su prerastale u druženja i prijateljstva. Među njima posebno treba izdvojiti mentorstva na poslijediplomskim studijima (6 stručnih i 27 znanstvenih magisterija te 11 doktorskih disertacija) te vođenje 6 znanstvenih projekata, kroz koje su stasale brojne generacije znanstvenika i profesora na Ekonomskom fakultetu u Splitu. No, profesor Buble je bio jedan od „motora pokretača“ regionalne suradnje iz područja menadžmenta, posebno s institucijama u Bosni i Hercegovini. Pamtit će ga generacije studenata i studentica na Ekonomskom fakultetu u Mostaru, gdje je bio i voditeljem poslijediplomskog doktorskog studija, koji se izvodi u suradnji sa splitskim ekonomskim fakultetom. Gostovao je i predavao na nizu uvaženih institucija u regiji, uključivši i ekonomske fakultete u Ljubljani, Rijeci, Sarajevu, Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike u Varaždinu, i druga visoka učilišta.

Brojni mlađi kolegice i kolege zapamtit će ga i kao duhom mladog i vrlo aktivnog uvodničara regionalnog interkatedarskog skupa iz područja organizacije, menadžmenta i poduzetništva, a bit će zapamćeno da je bio jednim od njegovih suosnivača. U razgovoru s prof. Bublom 2011. godine, utvrdili smo da bi bilo lijepo osnovati forum na kojem će se istraživači i nastavnici iz našeg šireg područja znanosti i struke družiti te razmjenjivati iskustva. Članovi splitske Katedre za management, uz veliku podršku kolegica i kolega s današnje Katedre za poslovnu informatiku, prionuli su poslu i rezultat je bio prvi regionalni skup, organiziran u suradnji sa zagrebačkom Katedrom za organizaciju i menadžment. I sljedeći godišnji interkatedarski skupovi, organizirani u Mostaru, Dubrovniku i Tuzli, plod su profesorovih dugogodišnjih nastojanja za poticanjem

regionalne suradnje. Kroz ova događanja, nastali su i brojni novi kontakti te prijateljstva, izrađeni su brojni znanstveni radovi, a i nekoliko sveučilišnih udžbenika.

Iako je metafora o uspostavljanju „mostova prijateljstva“ već, možda, pomalo neadekvatna, kroz suradnju koju je poticao profesor Buble, zaista su stvoreni brojni kontakti između akademskih zajednica u zemljama regije. Svi oni imaju i ljudsku crtu, jer postaje teško zamisliti rujan u kome se nećemo družiti, za što posebnu zahvalnost dugujemo i svim kolegama i kolegicama – dosadašnjim domaćinima interkatedarskih skupova: prof. dr. Marijanu Cinguli (Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu), prof. dr. sc. Nikši Alfireviću, (Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu), prof. dr. Zdenku Klepiću (Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru), prof. dr. Azizu Šunji (Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu), izv. prof. dr. Ivoni Vrdoljak Raguž (Sveučilište u Dubrovniku), izv. prof. dr. Safetu Kozareviću, prof. dr. Adilu Kurtiću, prof. dr. Bahriji Umihaniću i doc. dr. Sabini Đonlagić (Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli).

Najveću zahvalnost, ipak, dugujemo našem „nestoru“, pokojnom profesoru Bubli, koga ćemo se sjećati s poštovanjem i zahvalnošću. I s ljudske će strane biti teško organizirati skup bez nazočnosti i podrške pokojnog profesora, čija će nam ostavština i dalje ostati inspiracijom te poticajem za budući rad. Stoga pozivamo i na sudjelovanje na interkatedarskom skupu na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu, na kojem će se održati i poseban okrugli stol, u spomen na život i djelo prof. dr. sc. Marina Buble.

AKTIVNOSTI INTERNACIONALIZACIJE I INOVACIONE AKTIVNOSTI PODUZETNIKA ZEMALJA JUGO ISTOČNE EVROPE

Bahrija Umihanić, [1]
Safet Kozarević, [2]
Majda Mujanović, [3]

SAŽETAK

Nivo poduzetničke aktivnosti i razvoja MSP sektora jasno pokazuju sposobnost zemlje da generiše ekonomski rast, kreira radna mjesta i postiže konkurentost na međunarodnom nivou. Rast i razvoj MSP mogu biti postignuti kroz plasiranje novog proizvoda i/ili pridobivanje novih kupaca. Istraživanja su pokazala da viši nivoi internacionalizacije MSP pozitivno utječu na njihove inovacione kapacitete, a neka pokazuju da vrijedi obratno. Sklonost kompanije ka inovativnosti doprinosi njenoj sposobnosti da izvozi, izađe na međunarodno tržište i raste. Stoga, inovativnost i internacionalizacija se smatraju ključnim strategijama konkurentnosti MSP i često se zajednički istražuju.S obzirom da su MSP predstavnici većine kompanija u privredi jedne zemlje, kreatori politika i istraživači im trebaju posvećivati značajnu pažnju. Istraživanje Globalni monitor poduzetništva (Global Entrepreneurship Monitor – GEM) pruža kvalitetne podatke o učestalosti, determinantama i posljedicama poduzetničke aktivnosti na međunarodnom nivou. Omogućava proučavanje objedinjene veze između poduzetništva i ekonomskog rasta i olakšava politikama zasnovanim na dokazima da unaprijede poduzetništvo i razvoj MSP. U ovom radu predstavljamo jasniji uvid u nivoe inovacione aktivnosti i aktivnosti internacionalizacije poduzetnika zemalja Jugoistične Evrope (JIE) koji su učestvovali u GEM istraživanju od 2008. do 2013. godine, uzimajući u obzir stavove i poduzetnika i eksperata, koristeći pokazatelje obuhvaćene GEM istraživanjem. Takođe identifikujemo potencijalne prepreke i buduće trendove povećanja ovih aktivnosti.

Ključne riječi: inovacije, internacionalizacija, MSP, zemlje JIE, Globalni monitor poduzetništva (GEM)

JEL: O30; 031;019

UVOD

Tokom nekoliko proteklih decenija, poduzetništvo i mala i srednja preduzeća (MSP) su zaokupila veliku pažnju od pojedinaca koji traže zaposlenje, vlada orijentisanih ka prosperitetu, medija i istraživača, u mnogim dijelovima svijeta uključujući i postsocijalističke zemlje Jugoistične Evorpe (JIE). Razlog tome su brojni pozitivni efekti poduzetničke aktivnosti kako za pojedince tako i za privredu zemlje. Po definiciji OECD-a, poduzetnička aktivnost se posmatra kao "poduzetnička aktivnost čovjeka u potrazi za generisanjem vrijednosti, kroz kreiranje ili širenje poduzetničke aktivnosti, identifikovanjem i eksploatisanjem novih proizvoda, procesa ili tržišta" (Ahmad i Seymour, 2008, str. 14). To znači da je poduzetnička aktivnost zasnovana na inovacijama (identifikovanje i eksploatisanje novih proizvoda, procesa) i internacionalizaciji (identifikovanje i eksploatisanje novih tržišta – van zemlje) koje u zauzvrat doprinose ekonomskom rastu i razvoju. Istraživanje utjecaja podueztničke aktivnosti na ekonosmki rast je bilo jedno od glavnih opravdanja GEM projekta od njegovog samog početka. Jedan od njegovih

1 Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli, Univerzitetska 8, 75000 Tuzla, bahrija.umihanic@untz.ba
2 Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli, Univerzitetska 8, 75000 Tuzla, safet.kozarevic@untz.ba
3 Centar za razvoj poduzetništva, Trg slobode bb, 75000 Tuzla, office@cerpod-tuzla.org, majda.mujanovic@gmail.com

ključnih principa je istraživanje i ocjenjivanje uloge poduzetništva u nacionalnom ekonomskom rastu (Amorós i Bosma, 2014, str.16).

Ovaj rad se zasniva na podacima GEM projekta – najvećeg svjetskog akademskog istraživačkog projekta u oblasti poduzetništva. Cilj GEM projekta je izmjeriti poduzetničke stavove, aktivnosti i aspiracije, te ocijeniti poduzetničko okruženje širom svijeta. Projekat je iniciran 1999. godine sa samo 10 zemalja učesnica, a dostigao je broj od 70 zemalja u 2013. godini (podaci za 2014. godinu se još uvijek obrađuju). U Bosni i Hercegovini, GEM projekat se implementira od 2008. godine od strane Centra za razvoj podueztništva Tuzla u partnerstvu sa Univerzitetom u Tuzli. To dozvoljava autorima rada pristup vrijednim i uporedivim GEM podacima prikupljenim širom svijeta, a koji će biti korišteni u radu.

Istraživački cilj rada je prezentovati nivoe inovacione aktivnosti i aktivnosti internacionalizacije poduzetnika zemalja Jugoistočne Evrope (JIE) koji su učestvovali u GEM istraživanju između 2008. i 2013. godine, te ih uporediti sa najrazvijenijim zemljama svijeta, uzimajući u obzir stavove i poduzetnika i eksperata.

- Kako bi se postigao cilj istraživanja, potrebno je:
- kreirati pregled literature o internacionalizaciji i inovativnosti MSP i poduzetnika;
- predstaviti i analizirati inovacione i aktivnosti internacionalizacije poduzetnika u zemljama JIE tokom perioda 2008.-2013.;
- predstaviti i analizirati uslove poduzetničkog okruženja koji su značajni za inovativnost i internacionalizaciju u zemljama JIE tokom perioda 2008.-2013.;
- na osnovu dobivenih podataka, ocijeniti trenutno stanje inovacione aktivnosti i aktivnosti internacionalizacije poduzetnika u zemljama JIE.

NAJNOVIJA ISTRAŽIVANJA O INTERNACIONALIZACIJI I INOVATIVNOSTI MSP

MSP se posmatraju kao stub privreda zemalja, koji stvaraju većinski dio novih vrijednosti i poslova, te se prilagođavaju izazovima i prilikama. Poduzetništvo se često prepoznaje kao glavni pokretač inovativnosti, konkurentnosti i rasta (Lehtoranta et al., 2012). Inovacije se kreiraju od strane poduzetnika ulaskom na nova tržišta sa novim proizvodima (Acs i Audretsch, 1990 i 2003). Poduzetnici takođe pomažu u razvoju novih industrija i povećanju produktivnosti kroz povećanje konkurentnosti (Van Stel et al., 2005). Jasno je da nivoi poduzetničke aktivnosti i razvoja MSP sektora upućuju na sposobnost zemlje da generiše ekonomski rast, stvara nova radna mjesta i postiže međunarodnu konkurentnost.

Rast i razvoj MSP sektora može biti postignut kroz plasiranje novih proizvoda i/ili pridobivanje novih kupaca (Lecerf, 2012) tj. kroz inovativnost i internacionalizaciju - ukoliko su novi kupci izvan zemlje. MSP takođe mogu pridobiti nove kupce unutar zemlje, ali se ovaj rad fokusira na internacionalizaciju.

Inovativna MSP imaju veći potencijal za geografsko širenje tržišta s obzirom da se mogu bolje takmičiti i time postati više internacionalizirani (Lecerf, 2012). Proizvodna inovativnost omogućava menadžerima da internacionaliziraju odluke (Cassiman i Golovko, 2010). Štaviše, internacionalizirana preduzeća su izložena različitim kulturama i inovacionim okruženjima od kojih mogu učiti. I internacionalizacija i inovativnost na nivou preduzeća utječu na zemlje u kojima su bazirane ili u kojima posluju (Filippetti et al., 2013).

Različita istraživanja su pokazala da viši nivoi internacionalizacije MSP pozitivno utječu na njihove inovacione kapacitete, a neki smatraju da je to obratno. Sklonost preduzeća ka inovativnosti doprinosi njegovoj sposobnosti da izvozi, izlazi na međunarodno tržište i raste. Stoga se inovativnost i internacionalizacija posmatraju kao ključne strategije konkurentnosti MSP i često se istražuju zajednički (Golovko and Valentini, 2011).

Audretsch i Thurik (2001) tvrde da su visoko razvijene zemlje iskusile smjenu sa modela "upravljane ekonomije" na "poduzetničku ekonomiju". Model "upravljane ekonomije" je politički, društveni i ekonomski odgovor na privredu koja je diktirana od strane proizvodnje velikog obima, koja odražava prevlast proizvodnih faktora koji se odnose na capital i (neobučenu) radnu snagu kao izvore konkurentske prednosti. Suprotno tome, model "poduzetničke ekonomije" je politički, društveni i ekonomski odgovor na privredu koja je diktirana ne samo od strane dominacije znanja kao proizvodnog faktora nego i prisustvom poduzetničke aktivnosti koja omogućava upotrebu znanja (Van Stel et al., 2005).

Naše zemlje JIE su na različitim nivoima tranzicije sa upravljanje ekonomije u poduzetničku ekonomiju, čineći poduzetništvo i inovativnost značajnim izvorom konkurentske prednosti.

Pokazatelji kao što su oni kod Tabele Inovacione Unije (the Innovation Union Scoreboard) pokazuju da je pred Jugoistočnom Evropom dug process sustizanja EU prosjeka. Zemlje članice spadaju u sljedeće četiri grupe performansi: lideri inovacija, sljedbenici inovacija, umjereni inovatori i skromni inovatori, pri čemu je Slovenija sljedbenik inovacija, Hrvatska umjeren innovator, dok su Bugarska i Rumunija skromni inovatori (Innovation Union Scoreboard, 2014). Druge zemlje JIE nisu članovi EU i podaci nisu omogućeni, ali bi se one vjerovatno uklopile u šablon manje inovativnih zemalja u odnosu na EU prosjek.

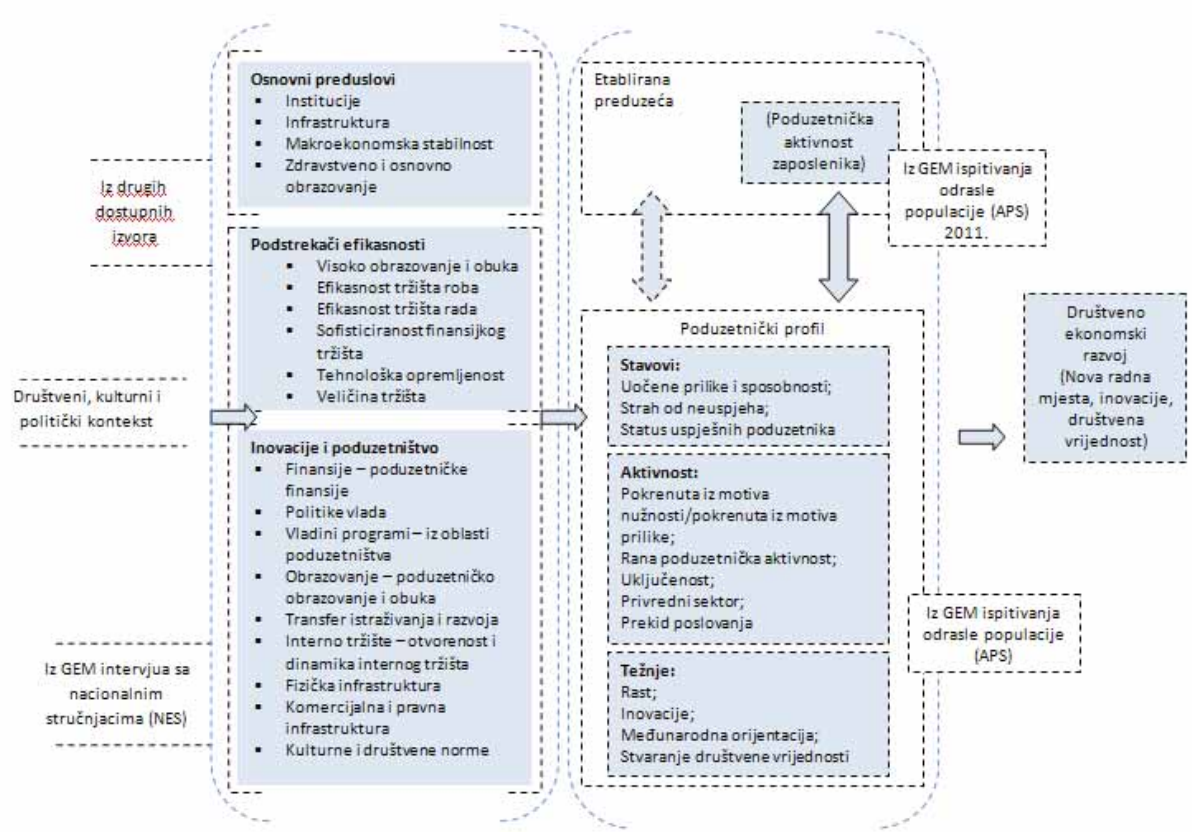
Prema rezultatima studije Internacionalizacija evropskih MSP, kreirane od strane Evropske komisije, 25% MSP u okviru EU27 izvoza, od čega 50% takođe ide izvan internog tržišta (13%), 29% MSP u okviru EU27 uvoza, ponovo, 50% ih uvozi iz zemalja izvan internog tržišta (14%), 7% MSP u okviru EU27 su uključeni u tehnološke kooperacije sa stranim partnerom (EC, 2010).

METODOLOGIJA

Rad se zasniva na modelu i podacima GEM projekta. GEM konceptualni model određuje ključne elemente veze između poduzetništva i ekonomskog rasta i način na koji su ovi elementi u interakciji. Kako je prikazano na slici 1, društveni, kulturni i politički kontekst oblikuju postojanje i djelovanje 1) osnovnih preduslova, 2) podstrekača efikasnosti i 3) Inovaciono i poduzetničko okruženje (u GEM-u poznato kao uslovi poduzetničkog okvira).

Ove tri grupe faktora su na različit način važne za privrede na tri nivoa razvoja: privrede zasnovane na prirodnim resursima, privrede zasnovane na efikasnosti, i privrede zasnovane na inovacijama. Privrede zasnovane na inovacijama su najrazvijenije i biće korištene u radu za poređenje (benchmarking). Ova klasifikacija razvoja zemalja koja se koristi u GEM-u je klasifikacija Svjetskog ekonomskog foruma u okviru Izvještaja o globalnoj konkurentnosti.

Sve tri grupe faktora utječu na poduzentičke stavove, aktivnost i aspiracije, kao I poduzetničku aktivnost zaposlenika unutar etabliranih biznisa. Zauzvrat, poduzetnička aktivnost generiše društveno-ekonomski razvoj (novi poslovi, inovacije i društvena vrijednost).

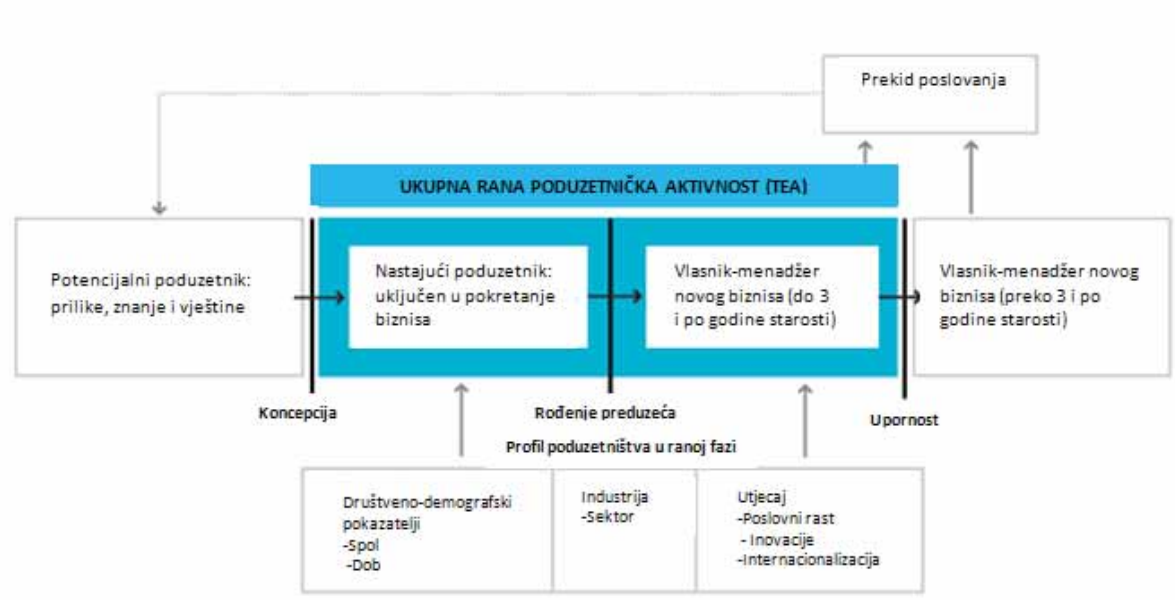


Slika 1: GEM model (Amorós i Bosma, 2014, str.21)

Posmatranje poduzetništva na nivou pojedinca i kroz više faza je posebna karakteristika GEM istraživanja, gdje se poduzetništvo posmatra kao proces koji započinje sa poduzetničkom namjerom, zatim slijedi pokretanje biznisa, upravljanje novim ili etabliranim biznisom i prekid poslovanja (Umihanić et al., 2013). Ni jedna od faza ne vodi nužno ka narednoj, s obzirom da to ovisi pojedinačnih faktora i faktora poduzetničkog okruženja (**Slika 2**).

Nastajuća poduzetnička aktivnost uključuje poduzetnike čiji su biznisi mlađi od 3 mjeseca. Određeni broj ovih biznisa uđe u narednu fazu nove poduzetničke aktivnosti, što obuhvata biznise starosti između 3 mjeseca i 3 i po godine. Posmatrano zajedno, pokazatelji nastajuća i nova poduzetnička aktivnost čine ključni poduzetnički indikator zemlje – **ukupna rana poduzetnička aktivnost TEA**. **Etablirani poduzetnici** su vlasnici i menadžeri biznisa koji postoje više od 3 i po godine. Pojedini poduzetnici rane ili etablirane faze mogu prekinuti svoje poslovanje, ali takođe i ponovo ući u poduzetništvo ili se pridružiti već uspostavljenom preduzećima.

U ovom radu analiziramo određene poduzetničke indikatore za obje faze, i za ukupnu ranu poduzetničku aktivnost (TEA) i za etablirane biznise (EB), zato što su GEM studije dosad pokazivale značajne razlike u nivoima poduzetničkih indikatora među ove dvije faze poduzetničke aktivnosti. To bi takođe mogao biti slučaj sa inovacionim i aktivnostima internacionalizacije takođe.



Slika 2: Poduzetnički proces (Amorós i Bosma, 2014, str.19)

Rad je fokusiran na zemlje Jugoistočne Evrope. Koje zemlje se smatraju zemljama JIE znantno varira u ovisnosti od političkih, ekonomskih, historijskih i geografskih viđenja posmatrača. Postoji nekoliko klasifikacija zemalja JIE: balkanski model, model pakta stabilnosti za Jugoistočnu Evropu, model transnacionalnog kooperativnog programa Jugoistočne Evrope itd. Autori definišu JIE zemlje u skladu sa Evropskom bankom za rekonstrukciju i razvoj (EBRD) (Sanfey and Zeh, 2012) i WEF (Claros et al., 2006), što kompinovano uključuje sljedeće zemlje: Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Makedonija, Crna Gora, Rumunija, Srbija i Slovenija.

Tabela 1 pokazuje koje od navedenih zemalja su učestovale u GEM istraživanju u periodu 2008.-2013. godina. Albanija i Bugarska nisu nikada učestvovale i nisu mogle biti uključene u rad. Ostalih sedam zemalja su uključene u rad, iako Crna Gora, Srbija i Makedonija nisu učestvovale u svim godinama zaredom.

Tabela 1: Zemlje JIE koje su učestvovale u GEM istraživanju, 2008.-2013.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Albanija						
Bosnia i Hercegovina	x	x	x	x	x	x
Bugarska						
Hrvatska	x	x	x	x	x	x
Makedonija	x		x		x	x
Crna Gora			x			
Rumunija	x	x	x	x	x	x
Srbija	x	x				
Slovenija	x	x	x	x	x	x

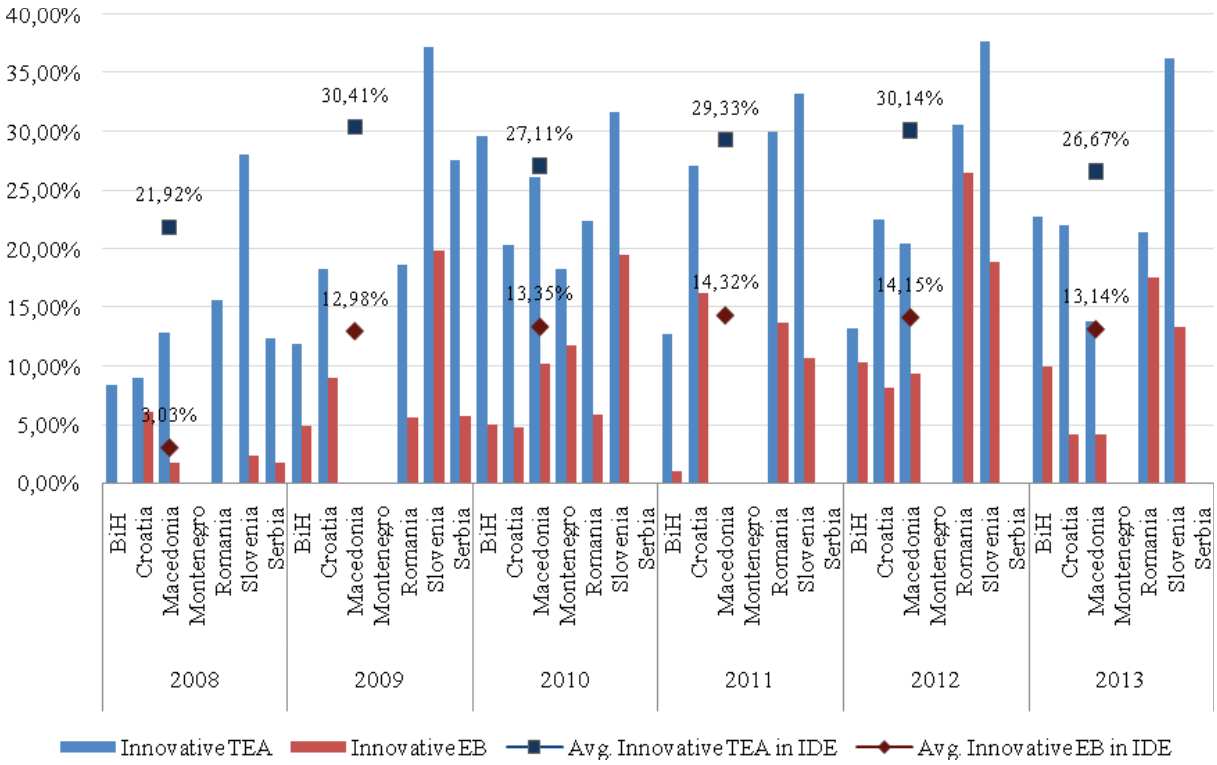
Ispod su prezentirani GEM indikatori koji su obrađeni u radu. Svi indikatori će biti prezentirani za zemlje jugoistočne Europe i zemlje čije su privrede zasnovane na inovacijama, a koje su učestvovale u GEM istraživanju u posmatranom periodu, kao benchmark.

Tabela 2: Indikatori korišteni u radu i njihove definicije

	GEM indikator	Definicija
Inovaciona aktivnost	**Inovaciona rana poduzetnička aktivnost**	Procenat poduzetnika uključenih u ranu poduzetničku aktivnost (osobe starosti između 18 i 64 godine, nastajućih poduzetnika ili vlasnika/menadžera novih biznisa) koji nude proizvod ili uslugu koji je novi barem za neke kupce i postoji malo ili niti jedan biznis koji nudi isti proizvod ili uslugu.
	Inovaciona etablirana poduzetnička aktivnost	Procenat etabliranih poduzetnika (osobe starosti između 18 i 64 godine koji su vlasnici/menadžeri etabliranog biznisa u kojem su plate, naknade i druga plaćanja vlasnicima isplaćena za više od 42 mjeseca) koji nude proizvod ili uslugu koji je novi barem za neke kupce i postoji malo ili niti jedan biznis koji nudi isti proizvod ili uslugu.
Internacionalizirana (međunarodno orijentirana) poduzetnička aktivnost	**Internacionalizirana (međunarodno orijentirana) rana poduzetnička aktivnost**	Procenat poduzetnika uključenih u ranu poduzetničku aktivnost (osobe starosti između 18 i 64 godine, nastajućih poduzetnika ili vlasnika/menadžera novih biznisa) sa više od 25% kupaca iz inostranstva.
	Internacionalizirana (međunarodno orijentirana) etablirana poduzetnička aktivnost	Procenat etabliranih poduzetnika (osobe starosti između 18 i 64 godine koji su vlasnici/menadžeri etabliranog biznisa u kojem su plate, naknade i druga plaćanja vlasnicima isplaćena za više od 42 mjeseca) sa više od 25% kupaca iz inostranstva.
Inovaciono i poduzetničko okruženje	**Vrednovanje inovacije s aspekta kompanija.**	Obim u kojem kompanije vrednuju inovacije; spremni su eksperimentirati sa novim tehnologijama i koriste nove, poduzetničke kompanije kao dobavljače.
	Vrednovanje inovacije s aspekta kupaca	Obim u kojem kupci vrednuju inovacije; spremni su probati nove proizvode i usluge, i koriste i kupuju proizvode od novih, poduzetničkih kompanija.

INOVACIONA AKTIVNOST PODUZETNIKA U ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EUROPE

U svim zemljama jugoistočne Europe zabilježeno je više inovacionih ranih (TEA) nego inovacionih etabliranih poduzetničkih aktivnosti (EB). U većini posmatranih godina, procenat inovacionih etabliranih poduzetničkih aktivnosti jedva doseže 50% inovacionih ranih poduzetničkih aktivnosti. U većini zemalja procenat ranih i etabliranih poduzetničkih aktivnosti sa novim proizvodno-tržišnim kombinacijama se povećao u periodu 2008. – 2013. godina izuzev u Hrvatskoj u kojoj je u 2013. godini zabilježeno manje (4%) inovacionih etabliranih poduzetnika nego u 2008. godini (6%). Procenat inovacionih ranih poduzetnika se kreće između 10 i 40% od svih ranih poduzetnika, dok se u istom slučaju etabliranih poduzetnika radi o rasponu između 0 i 25%.



Slika 3: Inovaciona aktivnost (nove proizvodno-tržišne kombinacije) poduzetnika u zemljama jugoistočne Europe, GEM podaci 2008.-2013.

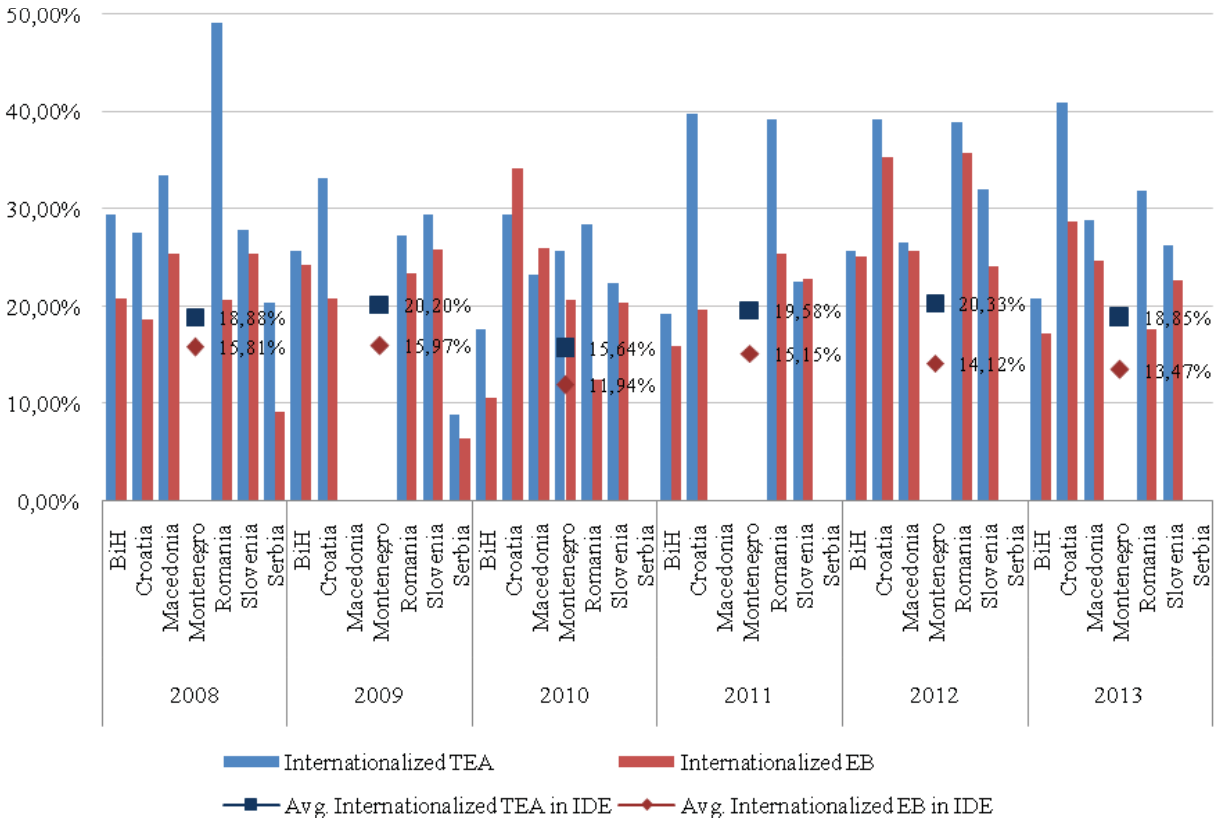
Ne može se uočiti jedinstven uzorak inovacione aktivnosti u regiji Jugoistočne Europe u posmatranom periodu. Međutim, u pojedinim zemljama postoje uzorci izuzev **Crne Gore** i **Srbije**, s obzirom da su za ove zemlje podaci dostupni za jednu odnosno dvije godine. U **Bosni i Hercegovini** procenat inovacionih ranih poduzetnika je prilično stabilan (ispod 15%) tokom posmatranog perioda, izuzev u 2010. i 2013. kada je iznosio preko 20%. Također, zabilježen je i porast inovacionih etabliranih poduzetničkih aktivnosti sa 0 u 2008. do cca. 10% u 2013. U **Makedoniji, Hrvatskoj i Rumuniji** procenat inovacionh ranih i etabliranih poduzetnika je rastao postepeno od 2008. dosegnuvši vrhunac od oko 30% za TEA i između 10 i 26% za EB u 2010., 2011. i 2012., respektivno. Generalno posmatrajući, **Slovenija** bilježi značajno više stope inovacione rane poduzetničke aktivnosti u odnosu na sve ostale zemlje (raspon se kreće između 28 i 38%) kao i inovacione etablirane poduzetničke aktivnosti izuzev Rumunije koja bilježi više inovacionih etabliranih poduzetnika u 2012. i 2013. godini. Upoređujući inovacionu aktivnost poduzetnika u zemljama Jugoistočne Europe sa najrazvijenim zemljama svijeta – privredama zasnovanim na inovacijama, samo Slovenija bilježi veće stope inovacionih ranih i etabliranih poduzetnika u odnosu na prosjek zemalja čija je privreda zasnovana na inovacijama, tokom posmatranog perioda.

Procenat inovacionih etabliranih poduzetnika u većini zemalja Jugoistočne Europe (Bosna i Hercegovina, Makedonija, Crna Gora i Srbija) je manji nego prosječna vrijednost zabilježena u privredama zasnovanim na inovacijama, dok Hrvatska, a posebno Rumunija u posljednjih nekoliko godina bilježe više vrijednosti od navedenog prosjeka.

Internacionalizirana (međunarodno orijentirana) aktivnost poduzetnika u zemljama jugoistočne europe

Za razliku od inovacione aktivnosti, rani i etablirani poduzetnici su gotovo podjednako uključeni u aktivnosti internacionalizacije poslovanja – sa više od 25% kupaca iz inostranstva.

Izuzeci su Rumunija i Hrvatska sa značajnom prevagom na strani ranih poduzetnika sa međunarodnom orijentacijom u određenim godinama posmatranog perioda. Upoređujući 2008. u odnosu na 2013. godinu učešće međunarodno orijentiranih poduzetnika u Bosni i Hercegovini i Rumuniji se značajno smanjio. Nešto manje smanjenje zabilježeno je u Makedoniji i Sloveniji, dok Hrvatska, pak, bilježi značajan porast. Procenat internacionalizirane rane poduzetničke aktivnosti se kreće između 10 i 50% od ukupne rane poduzetničke aktivnosti, dok se procenat internacionalizirane etablirane poduzetničke aktivnosti kreće između 6 i 35% od ukupne etablirane poduzetničke aktivnosti.



Slika 4: Internacionalizirana aktivnost (više od 25% kupaca iz inostranstva) poduzetnika iz zemalja Jugoistočne Europe, GEM podaci 2008.-2013.

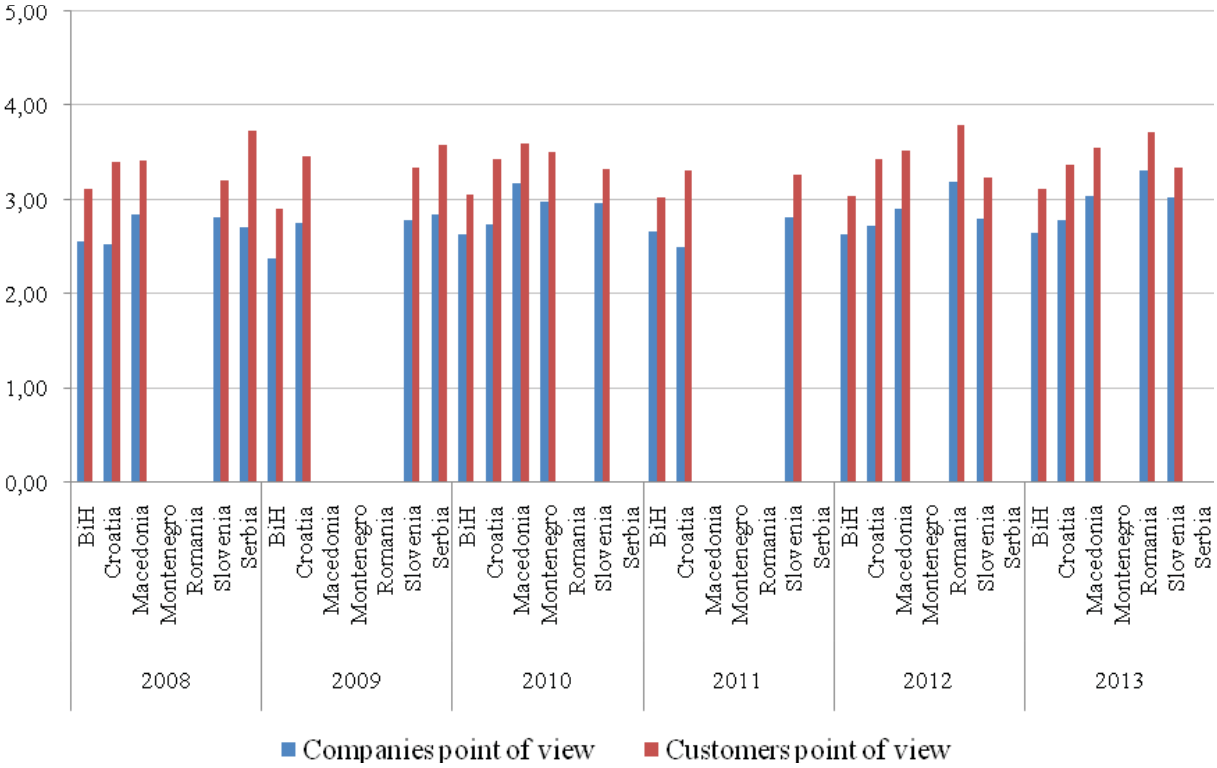
Slično kao i u slučaju inovacione aktivnosti, nije moguće uočiti jasan uzorak internacionalizirane aktivnosti u JIE u cjelini. Ponovo, pojedinačne zemlje pokazuju određene uzorke internacionalizacije izuzev Crne Gore i Srbije, zbog nedostatka podataka. U Bosni i Hercegovini, internacionalizacija je bila posebno naglašena u 2008. i 2012. godini. Generalno posmatrajući, manje od ¼ svih etabliranih poduzetnika i 1/3 svih ranih poduzetnika u Bosni i Hercegovini ima kupce izvan zemlje. U 2010. godini Hrvatska i Makedonija su zabilježile više međunarodno orijentiranih etabliranih poduzetnika (34% i 26%, respektivno) nego ranih poduzetnika (30% i 23%, respektivno) što je jedinstven slučaj u posmatranom periodu. Čini se da su poduzetnici iz obje zemlje ostvarili povećanje izvoza u 2011. i 2013. godini. U 2008. godini Rumunija bilježi više od polovine od ukupnog broja ranih poduzetnika, sa većinom kupaca u inostranstvu- što je najviše od svih zemalja u posmatranom periodu. Međutim, ove stope nastavile su opadati prema 2013. godini, dosežući 32% (TEA) i 18% (EB) u toj godini. Slovenija bilježi prilično stabilne stope ranih etabliranih poduzetnika sa više od 25% inostranih kupaca, koje su se kretale između 20 i 32%. Najveća razlika između internacionalizirane rane i etablirane poduzetničke akttivnosti u Sloveniji zabilježena je u 2012. godini sa 32% internacionaliziranih ranih poduzetnika i 24% internacionaliziranih etablranih poduzetnika.

Upoređujući internacionaliziranu aktivnost poduzetnika u zemljama Jugoistočne Europe sa zemljama čija je privreda zasnovana na inovacijama, sve zemlje JIE izuzev Srbije bilježe više stope internacionalizirane poduzetničke aktivnosti u odnosu na prosjek zemalja čija je privreda zasnovana na inovacijama, tokom posmatranog perioda. Više je poduzetnika iz zemalja Jugoistočne Europe, kako ranih tako i etabliranih, koji imaju većinu inostranih kupaca, nego je to slučaj sa prosjekom zemalja čija je privreda zasnovana na inovacijama.

INOVACIONO I PODUZETNIČKO OKRUŽENJE – INTERES ZA INOVACIJE

U okviru GEM istraživanja, poduzetničko okruženje se procjenjuje od strane nacionalnih stručnjaka iz oblasti poduzetništva, na skali od 1 do 5, gdje 3 predstavlja neutralnu ocjenu dok 5 znači da određeni uslov doprinosi razvoju inovacija i poduzetništva.

Na osnovu rezultata GEM istraživanja, jasno je da kupci u većoj mjeri vrednuju inovacije i da su spremni isprobati nove proizvode i usluge, nego je to slučaj sa kompanijama na području JIE. Generalno posmatrajući, činjenica da kupci vrednuju inovaciju procijenjena je od strane eksperata kao uslov koji doprinosi razvoju poduzetništva i inovacija (sa ocjenom 3 i više). S druge strane, u posljednje 4 godine, samo su u Makedoniji, Rumuniji i Sloveniji kompanije bile spremne eksperimentirati sa novim tehnologijama, što su stručnjaci ocijenili kao povoljan uslov za razvoj inovacija i poduzetništva.



Slika 5: Vrednovanje inovacija od strane kompanija i kupaca u zemljama Jugoistočne Europe, GEM podaci 2008-2013

Zaključak

Generalno posmatrajući, inovativni poduzetnici su u sve većoj mjeri prisutni u zemljama Jugoistočne Europe. Neki od razloga mogu se objasniti rastućom globalizacijom i međunarodnom konkurencijom, kao i time da su tri zemlje postale članice Europske Unije, na čijem nivou se značajna sredstva usmjeravaju ka inovacijama i održivom razvoju.

Više inovativnih ranih nego etabliranih poduzetnika implicira da poduzetnici u zemljama JIE koriste inovacije kao konkurentsku prednost u ranoj fazi nastanka biznisa, ali da se istovremeno suočavaju sa poteškoćama održavanja inovativnosti i ponude novih proizvoda sa malo ili nikako konkurencije, u kasnijim godinama. Slovenija bilježi superiornu inovacionu performansu u odnosu na ostale zemlje JIE. Prema metodologiji klasifikacije zemalja Svjetskog ekonomskog foruma (WEF) i GEM-a, Slovenija je jedina zemlja čija je privreda zasnovana na inovacijama, dok su privrede ostalih zemalja zasnovane na efikasnosti (ujedno i manje razvijene). U privredama zasnovanim na efikanosti, fokus vlasti je (ili bi barem trebao biti) na unapređenju tržišta rada i kapitala, privlačenju direktnih stranih investicija i educiranju radne snage da uspješno prihvate tehnologije koje su razvijene negdje drugo (Bosma et al., 2012). Privrede čiji je privredni razvoj primarno zasnovan na inovacijama, inoviraju u globalnim tehnološkim granicama, u barem nekim sektorima (Porter et al., 2002).

Sve zemlje JIE čije su privrede zasnovane na efikasnosti zaostaju za prosjekom zemalja čije su privrede zasnovane na inovacijama i zemalja članicama Europske Unije (Slovenija, Rumunija i Hrvatska) u inovacionim aktivnostima. Može se zaključiti da će ostale zemlje JIE unapređivati stope inovativnih poduzetnika zajedno sa procesom pristupanja Europskoj Uniji unapređujući uslove poduzetničkog okvira (pristup finansijskim sredstvima, vladini programi i politike, obrazovanje, transfer istraživanja i razvoja…), a sve sa ciljem razvoja inovativnih ranih i etabliranih poduzetničkih aktivnosti.

Rani i etablirani poduzetnici su gotovo podjednako uključeni u aktivnosti internacionalizacije poslovanja, što znači da postoji manje barijera za poduzetnike u ranoj fazi poduzetničke aktivnosti za internacionalizaciju nego za inovacije.

Činjenica da su se procenti internacionalizirane poduzetničke aktivnosti značajno povećali u Hrvatskoj, a smanjili u ostalim zemljama JIE koje su se ranije pridružile EU (Slovenija 2004. godine i Rumunija u 2007.) ili uopće još uvijek nisu članice EU (Bosna i Hercegovina, Makedonija, Crna Gora i Srbija) sugerišu da je nedavni (1. jula 2013.) ulazak Hrvatske u EU stvorio povoljan momenat za internacionalizaciju poduzetništva. Ista činjenica išla je u prilog Rumuniji koja je postala članica Europske Unije 2007. godine, i koja je ostvarila izuzetnu internacionalizaciju ranih poduzetničkih aktivnosti (49% inovacionih ranih poduzetničkih aktivnosti) u narednoj, 2008. godini, iako su ove stope doživljavale pad sve do 2013. godine.

Posmatrajući inovaciono i poduzetničko okruženje, činjenica da kupci vrednuju inovacije više od kompanija, što je procijenjeno od strane stručnjaka kao uslov koji potiče razvoj inovacija i poduzetništva, trebala bi biti prepoznata i uvažena od strane poduzetnika , baš kao što je potrebno razviti i ostale uslove poduzetničkog okvira.

LITERATURA

1. Acs, Z.J., Audretsch, D.B. (1990). *Innovation and Small Firms*, Cambridge, MA: MIT Press.
2. Acs, Z.J., Audretsch, D.B. (2003). Innovation and technological change, in: Z.J. Acs and D.B. Audretsch (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Boston: Kluwer Academic Publishers, 55-79.
3. Ahmad, N., Seymour, R.G. (2008). Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection, OECD http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=std/doc(2008)1 (accessed 30.07.2014.)
4. Allocca, M. A., Kessler, E. H. (2006). Innovation Speed in Small and Medium-Sized Enterprises. *Creativity and Innovation Management*, 15(3), 279-295. http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00389.x (accessed 10.08.2014.)
5. Amorós, J. E., Bosma N. (2014). Global Entrepreneurship Monitor Global Report 2013. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). http://www.gemconsortium.org/docs/download/3106 (accessed 23.07.2014.)
6. Audretsch, D.B., Thurik, A.R. (2001). What is new about the new economy: sources of growth in the managed and entrepreneurial economies, *Industrial and Corporate Change* 10, 267-315.
7. Bosma N., Wennekers, S., Amorós, J. E., (2012). Global Entrepreneurship Monitor Extended Report 2011: Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). http://gemconsortium.org/docs/2200/gem-2011-global-report-extended (accessed 23.08.2014.)
8. Cassiman, B., Golovko, E. (2010). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, 42, 56-75. http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2010.36 (accessed 10.08.2014.)
9. Claros, A.L., Schwab, K., Blanke, J. (2006). The Southeast Europe competitiveness report. Geneva: World Economic Forum http://www.scribd.com/doc/103022017/Southeast-Europe-Competitiveness-Report-2006 (accessed 05.08.2014.)
10. European Commission. (2010). Internationalization of European SME's http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf (accessed 23.07.2014.)
11. Filippetti, A., Frenz, M., Ietto-Gillies, G. (2013). The Role of Internationalization as a Determinant of Innovation Performance. An Analysis of 42 Countries. *CIMR Research Working Paper Series*. Working Paper No. 10 http://www.bbk.ac.uk/innovation/publications/docs/WP10.pdf (accessed 12.08.2014.)
12. Golovko, E., Valentini, G. (2011). Exploring the Complementarity between Innovation and Export for SMEs' Growth. *Journal of International Business Studies* 42, 362-380 http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v42/n3/full/jibs20112a.html (accessed 12.08.2014.)
13. Innovation Union Scoreboard 2014 (2014). http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf (accessed 05.08.2014.)
14. Lecerf, M-A. (2012). Internationalization and Innovation: The Effects of a Strategy Mix on the Economic Performance of French SMEs. *International Business Research*. Vol. 5, No. 6; June 2012, pp. 2- 13
15. Lehtoranta, O., Rilla, N., Loikkanen, T. (2012). Internationalisation of knowledge and innovation activities in Finnish innovative SMEs. VTT Technology 64 http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2012/T64.pdf (accessed 05.08.2014.)
16. Sanfey, P., Zeh, S. (2012). Making sense of competitiveness indicators in south-eastern Europe, Working Papers 145, European Bank for Reconstruction and Development, Office of the Chief

Economist. http://www.ebrd.com/downloads/research/economics/workingpapers/wp0145.pdf (accessed 05.08.2014.)

17. Umihanić, B., Tulumović, R., Omerović, M., Simić, S., Markuš, R., 2013. *GEM BiH 2012: Poduzetničkim obrazovanjem do (samo)zapošljavanja mladih.* Tuzla: Centar za razvoj poduzetništva. http://cerpod-tuzla.org/images/doc/BiH_GEM_izvjestaj_2012_.pdf (accessed 12.08.2014.)
18. Van Stel, A., Carree, M., Thurik, R. (2005) The Effect of Entrepreneurial Activity on National Economic Growth. *Small Business Economics* Vol. 24, No. 3 http://www.bidnetwork.org/sites/default/files/entrepreneurial-activity-and-national-economic-growth.pdf (accessed 10.08.2014.)

UTJECAJ INOVACIJA U ORGANIZACIJI RADNIH MJESTA NA RAST BROJA ZAPOSLENIH

Andrijana Ostojić Mihić[4]
Zdenko Klepić[5]
Želimir Dulčić[6]

SAŽETAK

Iznimno visoka stopa nezaposlenosti predstavlja jedan od najznačajnijih ekonomskih i socijanih problema u Bosni i Hercegovini. Kontinuirano povećanje nezaposlenosti posljedica je nasljeđenje nepovoljne industrijske strukture, ratnih razaranja proizvodnih kapaciteta kao i tranzicijskih procesa. Inovacije, istraživanje i razvoj bitni su faktori pokretanja konkurentno sposobnog gospodarstva i temeljna poluga gospodarskog rasta i otvaranja novih radnih mjesta. U radu se polazi od pretpostavke da inovacije u poslovanju poduzeća utječu na povećanje zaposlenosti stvarajući nova „pametna" radna mjesta. Ako se pritom uzme u obzir veličinu poduzeća, srednja i velika poduzeća su značajno zastupljena u svim gospodarskim granama, zapošljavaju respektabilan broj ljudi, imaju velik razvojni potencijal kao i potencijal za stvaranje inovacija. Smatra se da srednja i velika poduzeća značajno mogu doprinijeti smanjenju stope nezaposlenosti tj. bržem zapošljavanju. U radu će biti istraženo 250 srednjih i velikih poduzeća, a očekuje se da će rezultati istraživanja pokazati da inovacija u organizaciji radnih mjesta utječe na rast broja zaposlenih.

Ključne riječi: inovacije, inovacije organizacije, inovacije u organizaciji radnih mjesta, rast broja zaoslenih

JEL: O;O3

UVOD

Srednja i velika poduzeća predstavljaju generator gospodarskog rasta koji se ogleda kroz: otvaranje novih radnih mjesta, poticanje brzih tehnoloških promjena zasnovanih na zdravoj i kreativnoj konkurenciji, raznovrsnost ponude roba i usluga, kreiranje novih potreba potrošača i zadovoljavanje istih i sl. Poduzetnici često znaju isticati da su kreativni, inovativni i usmjereni na budućnost. Često se postavlja pitanje zašto neka poduzeća nastavljaju sa stvaranjem novih radnih mjesta i traženjem inovativnih rješenja za postojeće probleme, dakle rastu, dok ostala poduzeća i dalje ostaju mala te se ponašaju u skladu sa tradicijom unutar industrije (Širec, K., Crnogaj, K. 2011). Mnogi autori razloge traže u veličini poduzeća, jer je veličina važna dimenzija koja utječe na stopu zaposlenosti, stvaranje nove vrijednosti, visinu prihoda i ostavrenje dobiti. Da je već sama odluka poduzetnika o tome do koje mjere želi širiti svoje poduzeće važan čimbenik razvoja poduzeća potvrđuju i neka istraživanja koja pokazuju da poduzetničke aspiracije za rastom zapravo dovode do brzoga rasta poduzeća (npr. Baum et al., 2001; Wicklund i Shepherd, 2003; u: Kelley et al., 2011, str. 40).[7]

Različite teorije i istraživanja o veličini poduzeća i njezinoj povezanosti s rastom, u ekonomskoj su se literaturi razvijale u okviru analize raspodjele veličine poduzeća. Najpoznatiji

4 Dr.sc. Adrijana Ostojić Mihić, Fakultet prirodoslovno-matematičkih i odgojnih znanosti Sveučilišta u Mostaru, ostojicandrijana@gmail.com
5 Dr.sc. Zdenko Klepić, red. prof. Ekonomski fakultet Sveučuliša u Mostaru, zdenko.klepic@sve-mo.ba
6 Dr.sc. Želimir Dulčić, red. prof. Ekonomski fakultet Sveučiliša u Splitu, zelimir.dulcic@efst.hr
7 Kelley, D.J., Bosma, N., Amorós, J.E. (2011), Global Entrepreneurship Monitor: 2010 Global Report. Babson Park, MA: Babson College, str. 40.

je Gibratov (1931) zakon prema kojemu stope rasta nisu povezane sa veličinom poduzeća. On je potaknuo brojna daljnja istraživanja. Neka su pokazala da stope rasta zaista ne ovise o veličini, druga su tvrdila da se navedeni zakon odnosi samo na velika poduzeća, a neka su pak utvrdila da se stope rasta smanjuju povećavanjem veličine poduzeća (Dunne i Hughes, 1996; Evans, 1987; Storey, 1995; Sutton, 1997; Wagner, 1992; u: Delmar et al., 2003, str. 196).[8] U tom su smislu obrasci rasta među poduzećima vrlo heterogeni, a rezultati znatno ovise o odabranoj mjeri rasta i metodologiji istraživanja.

Poduzeće, ako želi provoditi brzo rastuće strategije, mora najprije doseći određenu veličinu. Prema Irelandu i ostalima (2003, u: Steffens et al., 2009) veća poduzeća imaju više sredstava za daljnji razvoj konkurentskih prednosti i više mogućnosti za uspješno provođenje strategije brzoga rasta.[9] Stoga su u ovo istraživanje uključenja srednja i velika poduzeća.

Velika poduzeća nisu samo sveprisutni organizacijski ili ekonomski čimbenik, njihova važnost u suvremenom svijetu nadilazi parcijalne okvire ekonomskog djelovanja te postaju univerzalni društveni fenomen koji utječe na sve tri dimenzije održivog razvoja[10]: društvenu, ekonomsku i ekološku.

Izravan doprinos srednjih i velikih poduzeća gospodarskom razvoju u zemljama s različitim stupnjem gospodarske razvijenosti dovodi do zaključka o većoj važnosti srednjih i velikih poduzeća u slabije razvijenim zemljama. Međutim, razvijeni sektor malih i srednjih poduzeća u visokorazvijenim zemljama uvelike ovisi o mogućnostima kooperacije s velikim poduzećima. Tako se nameće zaključak da velika poduzeća posredno utječu na rast i razvoj malih i srednjih poduzeća. Važna specifičnost velikih poduzeća proizlazi i iz činjenice da na temelju istraživanja mogu brzo plasirati na tržište nove ili inovirane proizvode. Liderska pozicija u području inovacija proizilazi iz ekonomske i financijske snage velikih poduzeća. Velika poduzeća, u usporedbi sa malim i srednjim poduzećima, raspolažu većim financijskim sredstvima, ostvaruju veće prihode i zapošljavaju veći broj ljudi. Navedeno im pruža mogućnost provođenja temeljnih istraživanja, brže uvođenje novih tehnologija što za sobom povlači ulaganje u ljudske resurse kao i prisutnost na većem broju tržišta. Mnogo je prednosti koje proizilaze iz povećanja veličine poduzeća. Prednosti veličine ponajprije se očituju kroz:[11]

- Mogućnost zauzimanja značajnijeg udjela na tržištu te sposobnost lakšeg djelovanja na globalnom tržištu;
- Lakši pristup kapitalu jer veličina mnogim investitorima znači financijsku stabilnost, što znatno smanjuje troškove kapitala;
- Prepoznatljivost na tržištu smanjuje rizik pri uvođenju novih proizvoda;
- Veća ulaganja u istraživanje i razvoj, jer je veličina vrijednost koja organizacijama omogućuje uključivanje u znatno skuplja istraživanja i razvoj;
- Mogućnost razvoja internih procesa i ključnih kompetencija u tehnologijama i uslugama koje nisu financijski pristupačne i isplative u malim organizacijama.

8 Delmar, F., Davidsson P., Gartner, W. (2003), Arriving at the high-growth firm. Journal of Business Venturing 18, str. 189–216. 196

9 Steffens, P., Davidsson, P. i Fitzsimmons, J., (2009), Performance Configurations Over Time: Implications for Growth- and Profit-oriented Strategies, Entrepreneurship Theory and Practice, 33 (1), str. 125-148. str. 126.

10 Stevens, C. (2005), MeasuringSustainable Development, Statistics Brief, OECD, rujan 1. Dostupno na: www.oecd.org/dataoecd/60/41/35407580.pdf (pristupano: 10.1.2011)

11 Lawler III, E. E. (1999), Rethinking Organization Size. CEO publication, G 97-1 (313). L.A.: Universitiy of Southern California str. 1-6.

Ovisno o veličini nacionalnog tržišta, kao i broju subjekata na tom tržištu, veličina je relativan pojam, jer i manja poduzeća u visokorazvijenim zemljama mogu ostvarivati mnogo veće prihode od formalno „velikih" poduzeća u siromašnim i nerazvijenim zemljama. Povećanje veličine poduzeća donijet će određene prednosti, ali i slabosti i probleme s kojima se treba menadžment suočiti i ublažiti ih. Neki autori pak smatraju da veličina poduzeća ne uvjetuje njegovu fleksibilnost.

Iako u gospodarstvu razvijenih država, ali i u BiH, brojem prevladavaju mala i srednja poduzeća, velika poduzeća zajedno sa srednjim poduzećima imaju značajniju ulogu u gospodarstvu, prvenstveno zbog toga što zapošljavaju veći broj djelatnika, imaju lakši pristup tržištu i imaju veće mogućnosti financiranja. Ako srednja i velika poduzeća žele biti uspješna, trebaju iskoristiti prednosti koje im nudi njihova veličina, ali i nastojati iskoristiti i prednosti koje se vežu uz male organizacije.[12]

Glavno obilježje MSP-a je njihova razmjerno niska produktivnost, aproksimirana poslovnim prihodom po zaposleniku. Međutim, kao prednosti MSP-a u odnosu na velika poduzeća, u literaturi, se često ističu inovativnost, malen osnivački kapital, manja ulaganja po zaposlenom, stvaranje novih radnih mjesta, niži troškovi, jednostavnija organizacija i sl. S druge strane, ekonomski značaj srednjih i velikih poduzeća ogleda se kroz njihov doprinos generiranju dodane vrijednosti, kako u apsolutnim iznosima, tako i mjereno dodanom vrijednošću po uposlenom.

Komponenta radne sredine u inovaciji organizacije odnosi se na implementaciju *novih načina raspodjele odgovornosti i odlučivanja između zaposlenih*. *Transformacija sa individualnog na timski rad* usmjerava zaposlenike da surađuju jedni s drugima, dijele informacije, suočavaju se s razlikama i podrede osobne interese za veće dobro tima i korist poduzeća. Organizacije stalno traže načine koji bi im pomogli da se nose sa konkurencijom i kompleksnošću novih načina rada. Nikada ranije u povijesti radnog procesa model timskog rada nije bio važniji za funkcioniranje uspješnih organizacija kao danas. Poduzeće je neprekidno usmjereno na traženje načina kako poslove obavljati brže, kvalitetnije i uz manje troškove. Pritom najvažnije postaje *usavršavati postojeće vještine, stjecati nova znanja i usavršavati postojeća*. Neki od ciljeva uvođenja inovacija u organizaciji radnih mjesta su:

- osposobljavanje poduzeća da se prilagođava promjenama u okruženju, uz potpuno uključivanje i motiviranje svih zaposlenih;
- poboljšati razumijevanje organizacijskih ciljeva od strane zaposlenih;
- stvoriti organizacijsku strukturu koja potiče kooperaciju i efikasno izvršavanje radnih zadataka (u cilju postizanja željenih ciljeva);
- stimulirati i oslobađati latentnu energiju i kreativnost poduzeća (uspjeh je evidentan u broju inovacija, tj. novih usluga i proizvoda);
- stvarati mogućnosti razvoja menadžmenta u kontekstu rješavanja stvarnih organizacijskih problema;
- povećati stupanj integracije u radne timove.

Krajnji rezultat inovacija organizacije je pretvaranje tradicionalno industrijskog poduzeća u suvremenu **„inteligentnu organizaciju"** – poduzeće temeljeno na znanju, tj. intelektualnom kapitalu. Poduzeće koje uči stvara klimu koja članove poduzeća potiče na učenje i na razvijanje potencijala. Poduzeće koje uči posebna je poslovna filozofija usmjerena prema oblikovanju *poduzeća orijentiranog na zaposlene* i na njihovo sudjelovanje u rješavanju problema. Potrebe za ljudskim resursima razlikuju se od poduzeća do poduzeća i njegovim ciljevima. Menadžeri

12 Daft. L. R. (2007), Understanding the Theory and Design of Organizations. Mason: Thomson South-Western str. 477.

poduzeća trebaju napraviti analizu poslova koji se obavljaju u poduzeću te analizu potrebnih znanja zaposlenih. Svakoj osobi u poduzeću valja dati odgovarajuću samostalnost i odgovornost koju je sposoban preuzeti. Kako ističe Michel Godet stvarna moć menadžera mjeri se kroz to koliko je sposoban razvijati samostalnost i odgovornost svojih podređenih.[13] Ulaganja u ljudske resurse i provođenje programa internog istraživanja i razvoja za cilj imaju stvaranje novih i/ ili znatno unaprijeđenih proizvoda koji će biti uspješno komercijalizirani na tržištu.

Uspoređujući ljudske resurse s fizičkim i financijskim resursima, na čije se evidentiranje, praćenje i unapređenje u poduzećima troši velika energija, obično se ljudskim resursima posvećuje znatno manja pozornost. Oni se, kako u računovodstvenim knjigama, tako i koncepcijski, uglavnom promatraju samo kao *trošak poduzeća, a ne kao investicija i razvojni potencijal*. Ljudi, ljudski resursi, kadrovi, predstavljaju **živi faktor organizacije** poduzeća, koji sa svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću najviše doprinosi konkurentnosti i uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća.[14] Ljudski resursi su jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se kopirati.

Da bi poduzeća mogla procijeniti svoju trenutnu poziciju na tržištu i ocijeniti rezultate poduzetih akcija u proteklom razdoblju, kao i utjecaje nekih čimbenika iz okoline, moraju uspostaviti sustavno mjerenje i praćenje vlastitih učinaka. Stoga poduzeća izrađuju sustave za mjerenje poslovnih performansi prilagođene svojim specifičnostima u svrhu realizacije strateških ciljeva. Mjerenjem poslovnih performansi poduzeća ocjenjuju uspješnost poslovanja u proteklom razdoblju. Povećanje određene veličine upućuje na rast poduzeća. Poduzeća moraju neprekidno stvarati nove mogućnosti za rast kroz inovacije.

ULOGA SREDNJIH I VELIKIH PODUZEĆA U BiH

U razdoblju prije tranzicije, odnosno u vremenu socijalističkog društveno-ekonomskog poretka, osnovne smjernice Bosne i Hercegovine išle su prema razvoju velikih industrija i velikih poduzeća. Kreatori ovakvog gospodarskog razvoja smatrali su da napredak svakog poduzeća ovisi o njegovoj veličini, te da masovna proizvodnja dobrim dijelom doprinosi povećanju konkurentnosti u velikim poduzećima. U proteklom vremenu tranzicije dogodile su se, međutim, značajne promjene. Većina nekadašnjih gospodarskih divova, tadašnjih nositelja ekonomskog rasta i razvoja, nije se uspjela prilagoditi novonastalim tržišnim uvjetima i doživjela je krah. Uništena industrija, naročito predratni poslovni giganti, zastarjela tehnologija u postojećim „preživjelim“ poduzećima i odljev stručne radne snage, gubitak nekadašnjeg tržišta, neuspješna privatizacija, predstavljali su značajne prepreke rastu i razvoju poduzeća u BiH.

Bosna i Hercegovina je zbog ratnih razaranja izgubila istraživačke i razvojne institute koji su nerijetko bili sastavni dio samih poduzeća, a predstavljali su generator razvoja cijelih industrijskih sektora. Cjelokupna gospodarska slika time je potpuno promijenjena; nastao je veliki broj novih, uglavnom malih i srednjih poduzeća, ali primarno orjentiranih na domaće tržište, koje je nažalost vrlo ograničeno. Njima danas nedostaju velika, izvozno orjentirana poduzeća, koja će integrirati njihove proizvode i usluge u svoje i tako ih „u paketu“ ponuditi novim, inozemnim tržištima. Postalo je očito kako je za MSP vrlo teško samostalno napraviti iskorak prema većem broju tržišta, osobito ako su ona veća, udaljenija, zahtjevnija po pitanju cijena, kvalitete, uvjeta isporuke, ispunjavanja standarda, pribavljanja certifikata i sl. Može se reći da je odnos i uzajamna ovisnost velikih poduzeća i MSP-a jedan od važnijih čimbenika restrukturiranja i razvoja nacionalne ekonomije, i to ne samo u Bosni i Hercegovini.

13 Godet, M. (1987), Scenarios and strategic management, Butterworth Scientific, Ltd., London e.t.c., London, str. 161.
14 Buble, M. (2009), Menadžment, Sveučilište u Splitu, str. 355.

Danas mala i srednja poduzeća čine 95% - 99% ukupnoga broja poduzeća u BiH. Prema agenciji za statistiku BiH oko tri četvrtine od ukupnog broja poduzeća su mikro poduzeća, a po djelatnosti najzastupljenija je trgovina. Kada se promatraju proizvodna poduzeća najzastupljenija je prerađivačka industrija.

Tablica 1. Struktura aktivnih poduzeća prema veličini u BiH

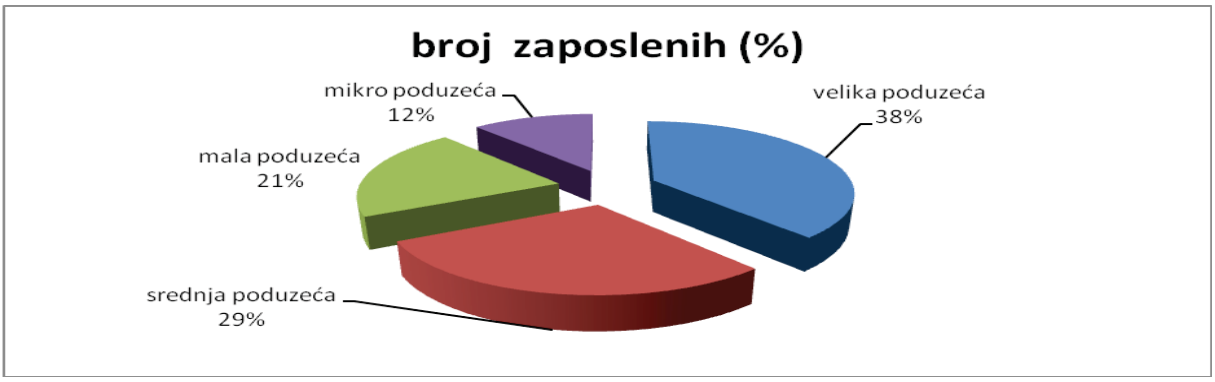
	Djelatnost	***Srednja poduzeća***	***Velika poduzeća***
	Ukupan broj poduzeća	*1.756*	*286*
Proizvodne djelatnosti	*Poljoprivreda*	*18*	*7*
	Vađenje ruda i kamena	*14*	*10*
	Prerađivačka industrija	*387*	*82*
	Proizvodnja i snabdjevanje energijom	*10*	*14*
	Snabdjevanje vodom	*65*	*5*
	Građevinarstvo	*145*	*16*
	Ukupan broj proizvodnih poduzeća	*639*	*134*
Usluge	*Trgovina na veliko i malo*	*251*	*35*
	Prijevoz i skladištenje	*47*	*10*
	Hotelijerstvo i ugostiteljstvo	*24*	*0*
	Informacije i komunikacije	*23*	*7*
	Financije i osiguranje	*47*	*19*
	Poslovanje s nekretninama	*9*	*0*
	Stručne, naučne i tehn.	*38*	*1*
	Administ. I pomoćne uslužne dj.	*32*	*4*
	Ukupan broj uslužnih poduzeća	*471*	*76*
Negospodarske djelatnosti	*Javna uprava i obrana; socijalno osig.*	*150*	*34*
	Obrazovanje	*335*	*3*
	Zdravstvena i soc. Zaštita	*126*	*34*
	Umjetnost, zabava i rekreacija	*27*	*5*
	Ostale uslužne dj.	*8*	*0*
	Ukupan broj poduzeća u negospodarskim djelatnostima	*646*	*76*

Izvor: Agencija za statistiku BiH, 31.12.2011.

Analizirajući strukturu populacije zaposlenih po veličini poduzeća, dakle na bazi kriterija „broj zaposlenih“, najveći broj zaposlenih radi u velikim poduzećima, 38,3%, dok je najmanji broj u mikro poduzećima, 11,6%. U malim poduzećima zaposleno je 20,8% i u srednjim 29,3% radnika.[15]

15 Dostupno na: http://www.bhas.ba/saopstenja/2012/SPR_Saopstenje_2_Tekst_200912_R%20bh2.pdf (pristupano: 18.02.2013.)

Slika 1. Broj zaposlenih u BiH poduzećima prema veličini



Izvor: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Saopštenje, 2012.

Treba istaknuti da su ratna događanja u Bosni i Hercegovini, kao i spori tranzicijski procesi u kojima se provodi privatizacija poduzeća, negativno utjecali na gospodarski rast i razvoj. Takvi negativni efekti ogledaju se u: uništenim ili devastiranim poduzećima, izgubljenom tržištu, padu proizvodnje za 80% i tisućama nezaposlenih radnika. Sve navedeno utjecalo je da Bosna i Hercegovina postane zemlja koja je snažno ovisna o uvozu. Prema Godišnjem izvješću o ekonomskim trendovima državne agencije za statistiku (BHAS) u 2012. ostvaren je vanjskotrgovinski deficit u iznosu više od 7,39 milijardi KM. Koliko je loša situacija, sama statistika pokazuje – vrijednost izvoza se u 2012. godini u usporedbi s 2011. smanjila za 4,4 posto, a vrijednost uvoza također je manja, za 1,8 posto. Postotak pokrivenosti uvoza izvozom iznosio je 51,5 posto.[16] Ovakvi rezultati ne ohrabruju rast poduzeća u Bosni i Hercegovini, koja se nalaze u rascjepu nepovoljnog poslovnog okruženja i snažne inozemne konkurencije.

Rast poduzeća manifestira se kontinuiranim pozitivnim promjenama koje se ogledaju između ostalog u povećanju sljedećih pokazatelja: godišnji bruto prihod, neto profit, proizvodni kapaciteti, produktivnost, broj zaposlenih, broj novih kupaca, tržišni udio, investiranje u razvoj ljudskih resursa, itd. Do sada su učinjeni mnogi pokušaji da se pronađe jedinstven sintetički pokazatelj uspješnosti poslovanja. Međutim, oduvijek je bio problem odabrati jedan ili više pokazatelja koji mjerodavno oslikava/ju postignuti poslovni rezultat.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Postavljanje hipoteze

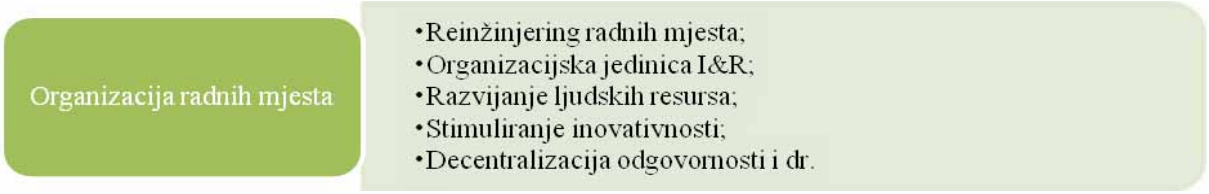
Definirani predmet rada usmjerio je i ciljeve ovoga rada, a temeljni cilj je doći do spoznaje utječu li inovacije u organizaciji radnih mjesta na rast broja zaposlenih. Sukladno postavljenom temeljnom cilju istraživanja postavljena je i sljedeća hipoteza:

H0: Inovacije u organizaciji radnih mjesta pozitivno utječu na rast broja zaposlenih.

Operacionalizacija nezavisne varijable prikazana je na slici 2.

16 http://www.bhas.ba/index.php?option=com_content&view=article&id=157%3Akonferencijajanuar-2013&catid=61%3Apress-konferencije&lang=hr (pristupano 13.02.2013.)

Slika 2. Operacionalizacija nezavisne varijable



Izvor: Prilagođeno prema OECD, Eurostat, (2005), Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Joint Publication, 3rd Edition

Informacija o broju zaposlenih u promtranim poduzećima dobivena je od AFIP-a za FBiH, te od Bon-line-a, bonitetne agencije, za RS. Navedena hipoteza se testira na poduzećima koja su valjano ispunila anketni upitnik.

Obuhvat istraživanja, metode prikupljanja i obrada podataka

Istraživanje koje je izvršeno za potrebe ovoga rada provedeno je putem originalnog anketnog upitnika, posebno sačinjenog za provedbu ovog istraživanja, a koje je provedeno kao dio šireg istraživanja gdje se istraživao utjecaj inovacija u organizaciji na performanse rasta proizvodnih poduzeća. Za mjerenje stavova i mišljenja korištena je skala Likertova tipa od 5 stupnjeva intenziteta.

U radu su se također koristile i druge metode kao što su metoda kompilacije, deskripcije, komparacije, klasifikacije, analize, sinteze te metoda generalizacije.

Istraživanje je provedeno 2013. godine na prostoru Bosne i Hercegvine a obuhvatilo je 250 srednjih i velikih proizvodnih poduzeća koja posluju u BiH. Ukupan broj proizvodnih srednjih poduzeća u BiH je 1.756 i 286 velikih poduzeća. U uzorak je izdvojeno 250 srednjih i velikih poduzeća koja se bave proizvodnjom i koja su predala završna financijska izvješća za 2009; 2010 i 2011. godinu.

Veličina poduzeća (srednja i velika) određena je prema trodimenzionalnom kriteriju sukladno *Zakonu o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine* („Službene novine *Federacije BiH*", broj 32/05) *i Zakonu o računovodstvu i reviziji Republike Srpske*, („Službeni glasnik Republike Srpske", broj: 67/05).

Podaci o broju zaposlenih dobiveni su od AFIP-a za FBiH, te od Bon-line-a, bonitetne agencije, za RS.

Tijekom provedbe istraživanja vraćeno je 167 valjano ispunjenih upitnika, što čini 20% osnovnog skupa što je preduvjet za relevantno zaključivanje o postavljenim hipotezama.

Prikupljeni podaci obrađeni su pomoću programskog paketa za tablične proračune Microsoft Excel i programa za statističku analizu SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Primjenjeni su različiti pristupi analizi prikupljenih podataka, kao i grafički prikazi podataka. Neke od primjenjenih statističkih metoda su: deskriptivna analiza, regresija, višestruka regresija, direktna logistička regresija, korelacija, parcijalna korelacija i dr.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanjem se htjelo doći do spoznaje utječu li inovacije u organizaciji radnih mjesta na rast broja zaposlenih. Utvrđivala se veza između promtranih varijabli kao i intenzitet povezanosti.

Analiza pouzdanosti mjerne skale za H0 obuhvaća svih 167 poduzeća (korištena je opcija listwise). Za utvrđivanje pouzdanosti i unutarnje konzistentnosti mjerne skale računao se Koeficijent Cronbach's Alpha. Koeficijent Cronbach's Alpha iznosi 0,676 što pokazuje vrlo dobru pouzdanost i unutarnju konzistentnost mjerne skale.

Direktna logistička regresiju primjenjena je da se ocijeni utjecaj **više faktora nezavisne varijable** postavljene hipoteze na **rast/pad broja zaposlenih**. Regresijska analiza sastoji se u primjeni različitih metoda ispitivanja ovisnosti jedne varijable o drugoj ili više varijabli, koje predočuju pojave u nekom odnosu.

Prema dobivenim rezultatima model je statistički značajan **hi kvadrat=24,59 (10; 167) ; p<0,01**. Model u cjelini objašnjava između 13,7% (r na kvadrat Koksa) i 19,5% (r na kvadrat Nagelkerkea) varijance zavisne varijable.

Tablica 2. Broj promatranih slučajeva (poduzeća)

		N	Postotak
Odabrani slučajevi	Slučajevi uključeni u analizu	167	100,0
	Slučajevi koji nisu uključeni u analizu	0	,0
	Ukupno	167	100,0
Slučajevi koji nisu uključeni u analizu		0	,0
Ukupno		167	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 3. Klasifikacija poduzeća u odnosu na dinamiku broja zaposlenih[a,b]

	Promatrano		Predviđeno		
			Broj zaposlenih - dinamika 2011-2009		Ispravak postotka
			pad i stagnacija	rast	
Korak **0**	Broj zaposlenih - dinamika 2011-2009	pad i stagnacija	0	49	,0
		rast	0	118	100,0
	Ukupan postotak				70,7
a. Konstanta je uključena u model.					
b. Rez vrijednosti je ,500					

Izvor: Istraživanje autora

U Tablici 3. stoji da je ispravno klasificiranih slučajeva bilo 70,7 %. U ovom primjeru SPSS je klasificirao da nijedno poduzeće neće imati problema sa rastom broja zaposlenih (samo zato što je kod većeg postotka poduzeća zabilježen rast). Unušenjem skupa nezavisnih (prediktorski) varijabli poboljšava se točnost predviđanja.

Tablica 4. Predviđanje rezultata modelom za H0

		Hi-kvadrat	Stupnjevi slobode	Sig.
Korak 1	Step	24,588	10	,006
	Block	24,588	10	,006
	Model	24,588	10	0,006

Izvor: Istraživanje autora

U Tablici 4. dati su zbirni pokazatelji performansi modela. Taj test se zove **goodness of fit** , tj. koliko dobro model predviđa rezultate. Za taj skup rezultata veličina Sig**.** bi trebala biti manja od 0,05. U ovom primjeru značajnost iznosi 0,006. Pokazatelj hi kvadrat iznosi 24,59 uz 10 stupnjeva slobode.

Tablica 5. Cox-Snell i Nagelkerke R kvadrat za H0

Korak	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	177,542[a]	0,1369	0,195
a. Procjena prestaje u 4. iteraciji jer se parametar procjene promijenio za manje od ,001.			

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 5. govori još nešto o upotrebljivosti modela. Vrijednost Cox-Snell R Square i Nagelkerke R Square pokazatelja u ovom primjeru su 0,1369 i 0,195, što znači da model (tj. dati skup varijabli) objašnjava između 13,69 i 19,5 posto varijance.

Tablica 6. Hosmer i Lemeshow Test za H0

Korak	Hi-kvadrat	Stupnjevi slobode	Sig.
1	15,35	8	0,0526

Izvor: Istraživanje autora

I rezultati prikazani u Tablici Hosmer i Lemeshow Test podržavaju tvrdnju da je model dobar. U ovom primjeru, pokazatelj hi kvadrata iznosi 15,35 uz značajnost 0,0526, što znači da podržava model.

Tablica 7. Klasifikacija poduzeća u odnosu na dinamiku broja zaposlenih[a]

	Pramatrano		Predviđeno		
			Broj zaposlenih - dinamika 2011-2009		Ispravak postotka
			pad i stagnacija	rast	
Korak **1**	Broj zaposlenih - dinamika 2011-2009	0 pad i stagnacija	21	28	42,9
		1 rast	11	107	90,7
	Ukupan postotak				76,6
a. Rez vrijednosti je ,500					

Izvor: Istraživanje autora

U prethodnoj Tablici 7. su parametri koji pokazuju koliko točno model predviđa modalitete zavisne varijable. Ako ih se usporedi s istoimenom Tablicom u Block 0 može se vidjeti poboljšanje koje je postignuto uključivanjem nezavisnih (prediktorskih) varijabli u model. Model ispravno klasificiraju 76,6% svih slučajeva što je bolje od 70,7% navedenih u Block 0. Rezultati navedeni u ovoj Tablici služe i za izračunavanje drugih statističkih pokazatelja.

Povezanost dviju varijabli od kojih je jedna kvantitativna i kontinuirana, a druga po svojoj prirodi dihotomna utvrđuje se ***point biserijskim koeficijentom korelacije***.

Za primjenu ovog koeficijenta neophodno je ispuniti slijedeće uvjete: prva varijabla se normalno raspoređuje u populaciji i potječe sa intervalne mjerne skale, a druga varijabla je po svojoj prirodi dihotomna i nikako ne može biti normalno raspoređena. S obzirom na to da point biserijski koeficijent nije ograničen na normalnu distribuciju dihotomne varijable, on ima širu primjenu nego biserijski koeficijent. Preporučuje se računanje biserijskog koeficijenta kada je

dihotomna varijabla van svake sumnje normalno distribuirana. U suprotnom, ako postoji mala sumnja da dihotomna varijabla nije normalno distribuirana, onda treba računati point biserijski koeficijent korelacije.

Tablica 8. Point biserijalni koeficijent korelacije za postavljenu hipotezu

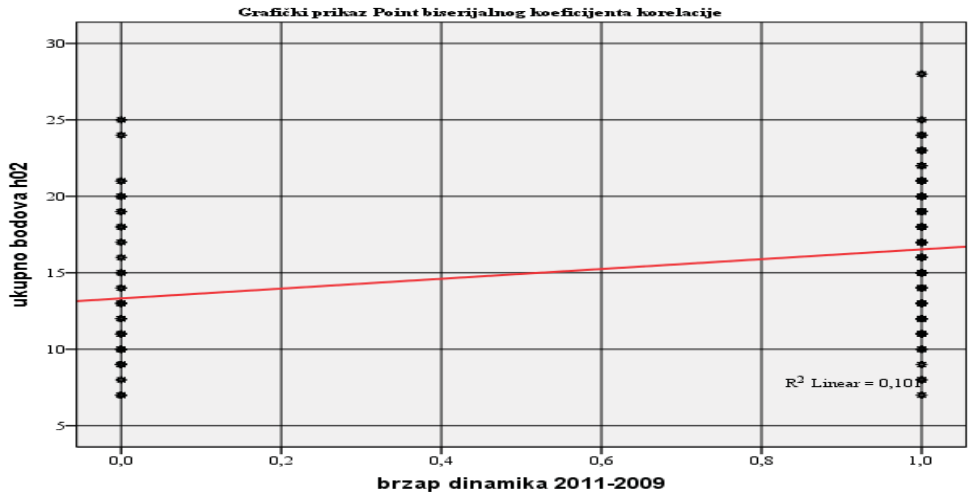
		ukupno bodova za H2	Broj zaposlenih – dinamika 2011-2009
ukupno bodova za H2	Pearsonov koeficijent	1	,317**
	Sig. (dvostrani test).		,000
	N	167	167
Broj zaposlenih – dinamika 2011-2009	Pearsonov koeficijent	,317**	1
	Sig. (dvostrani test).	,000	
	N	167	167
**. Korelacija je signifikantna na razini od 0.01 (dvostrani test).			

Izvor: Istraživanje autora

Uz rizik od 1% može se reći da između ukupne vrijednosti varijabli koje determiniraju zavisnu varijablu postavljene hipote i dinamike broja zaposlenih postoji pozitivna povezanost srednje jačine (Rpb=0,317).

Hipoteza H0 odnosi se na povezivanje inovacija u organizaciji radnih mjesta i rasta broja zaposlenih u poduzećima. Empirijskim istraživanjem dokazano je da veći stupanj primjene inovacija u organizaciji radnih mjesta povezan s rastom broja zaposlenih, Cronbach's Alpha koeficijent iznosi 0,676, hi kvadrat=24,59; p<0,01, model u cjelini objašnjava između 13,7% (r na kvadrat Koksa) i 19,5% (r na kvadrat Nagelkerkea) varijance zavisne varijable; Test goodness of fit: Sig. 0,006, pokazatelj hi kvadrat iznosi 24,59 uz 10 stupnjeva slobode; Cox -Snell R Square, 0,1369, i Nagelkerke R Square, 0,195; Hosmer and Lemeshow Test: hi kvadrata iznosi 15,35 uz značajnost 0,0526. Model ispravno klasificira 76,6% svih slučajeva. Uz rizik od 1% može se reći da između ukupne vrijednost varijabli koje determiniraju zavisnu varijablu H0 i dinamike broja zaposlenih u poduzeću postoji pozitivna povezanost srednje jačine (Rpb=0,317). Stoga se može zaključiti da su dokazani svi sadržajni aspekti radne hipoteze H0, koja će se iz tog razloga i prihvatiti.

Grafikon 1. Grafički prikaz biserijalnog koeficijenta korelacije



Izvor: Istraživanje autora

ZAKLJUČAK

Promatrajući inovacije u organizaciji radnih mjesta u srednjim i velikim proizvodnim poduzećima koja posluju u Bosni i Hercegovini došlo se do zaključka da poduzeća nedovoljno primjenjuju inovacije. Najbolje ocijenjeno poduzeće imalo je tek 39% od maksimalnog broja bodova za procjennu stupnja inovativnosti u organizaciji radnih mjesta. Poduzeća koja imaju viši stupanj inovativnosti u organizaciji radnih mjesta bilježe rast broja zaposlenih kroz promatrano razdoblje od tri godine. Utvrđivanjem statističke značajnosti rezultata *nezavisnih varijabli pojedinačno* došlo se do sljedećih varijabli koje daju jedinstven značaj predikciji promatrane performanse rasta poduzeća: provođenje aktivnosti razvoja, dostupnost novih tehnologija, interni resursi, brže donošenje odluka, inovacije u poslovnoj praksi, promjene u organizaciji rada.

Većina poduzeća želi se dalje razvijati i rasti ostvarujući prethodno postavljene ciljeve, koji se mogu podijeliti na kratkoročne, srednjoročne i dugoročne. Ostvarivanje kratkoročnih ciljeva je put do dugoročnog rasta poduzeća. Ciljevi moraju biti jasni (potpuno razumljivi) svim zaposlenicima poduzeća, jer se jedino tako može izmjeriti realizacija ciljeva kojima se planira budućnost poduzeća.

Činjenica je da dobit reflektira najveći utjecaj na sve ciljeve rasta poduzeća, jer je ključna za povećanje istih. Međutim, brojni faktori utječu i na dobit poduzeća, tako da ostvarenje jednog cilja zavisi od drugog. Taj utjecaj može poprimiti pozitivne ili negativne implikacije. Tako na primjer, do povećanja dobiti može se doći povećanjem obujma proizvodnje, a za povećanje obujma proizvodnje potreban je kapital (financijska ulaganja) koji se stvara iz dobiti a navedeno rezultira povećanjem broja zaposlenih. Ovdje se jasno vidi međusobnu povezanost ciljeva, ali oni mogu biti i međusobno suprotstavljeni. Maksimizacija obujma proizvodnje može biti suprotstavljena sa maksimizacijom dobiti, ako povećanje obujma proizvodnje može izazvati progresivne troškove proizvodnje. Primjenom inovacija u organizaciji radnih mjesta (pretvaranjem odjela u interdisciplinarne timove, korištenjem novih znanja i vještina, kao i internim i eksternim izvorima ideja) poduzeća mogu znatno poboljšati proizvodne procese, ponuditi nove proizvode i/ili usluge, ostvariti konkurentsku prednost na tržištu, što će u konačnici rezultirati generiranjem novih „pametnih“ radnih mjesta.

Rezultati istraživanja u potpunosti su potvrdili hipotezu postavljenu pred ovo istraživanje „Inovacije u organizaciji radnih mjesta pozitivno utječu na rast broja zaposlenih“.

LITERATURA

1. Buble, M. (2009), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split
2. Daft. L. R. (2007), Understanding the Theory and Design of Organizations. Mason: Thomson South-Western
3. Delmar, F., Davidsson P., Gartner, W. (2003), Arriving at the high-growth firm. Journal of Business Venturing 18, str. 189–216.
4. Godet, M. (1987), Scenarios and strategic management, Butterworth Scientific, Ltd., London e.t.c., London
5. Kelley, D.J., Bosma, N., Amorós, J.E. (2011), Global Entrepreneurship Monitor: 2010 Global Report. Babson Park, MA: Babson College
6. Lawler III, E. E. (1999), Rethinking Organization Size. CEO publication, G 97-1 (313). L.A.: Universitiy of Southern California str. 1-6.
7. OECD, Eurostat, (2005), Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Joint Publication, 3rd Edition
8. Ostojić Mihić, A. (2014), Utjecaj inovacija organizacije na performanse rasta proizvodnih poduzeća, Doktorska disertacija. Mostar, Split: Sveučilište u Mostaru: Ekonomski fakultet i Sveučilište u Splitu Ekonomski Fakultet
9. Steffens, P., Davidsson, P. i Fitzsimmons, J., (2009), Performance Configurations Over Time: Implications for Growth - and Profit-oriented Strategies, Entrepreneurship Theory and Practice, 33 (1), str. 125-148.
10. Stevens, C. (2005), MeasuringSustainable Development, Statistics Brief, OECD, rujan 1. dostupno na: www.oecd.org/dataoecd/60/41/35407580.pdf (pristupano: 10.1.2011)
11. Širec, K., Crnogaj, K. (2011) Doprinos dinamičkih poduzeća kao izazov za kreatore ekonomske politike, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Slovenija, dostupno na: http://www.icei.epk.ba/admin/dokumenti/4915%20KARIN%20SIREC.pdf (pristupano 14.01.2013.)
12. Zakonu o računovodstvu i reviziji FBiH („Službene novine FBiH“, broj 83/09)
13. Zakonu o računovodstvu i reviziji Republike Srpske („Službeni glasnik Republike Srpske“, broj: 67/05)
14. http://fmrsp.gov.ba/s/images/stories/Strategija%20zaposljavanja%20FBIH%20Ministarstvo.pdf
15. http://www.bhas.ba/index.php?option=com_content&view=article&id=157%3Akonferencijajanuar-2013&catid=61%3Apress-konferencije&lang=hr (pristupano 13.02.2013.)
16. http://www.bhas.ba/saopstenja/2012/SPR_Saopstenje_2_Tekst_200912_R%20bh2.pdf

KRITIKE I POKUŠAJI NADOGRADNJE KONCEPTA „PET KONKURENTSKIH SNAGA“ MICHAELA E. PORTERA

Vladimir Gnjidić[17]

SAŽETAK

Članak obrađuje tematiku teorijskih i empirijskih kritičkih validacija Porterovog koncepta „Pet konkurentskih snaga“. Kritike nastale tijekom tri desetljeća po objavi originalnog modela najčešće proizlaze iz neprilagođenosti Porterovog koncepta suvremenim industrijskim kretanjima. Radom su predstavljeni homogeni aspekti najčešćih kritika, uz prikaz dostupnih empirijskih validacija: (1) Kritika statičnosti, (2) Kritika strukturalnih nedostataka, (3) Kritika analitičke jedinice i (4) Kritika odabira čimbenika industrijske strukture. Autor artikulira pokušaje nadogradnje analitičkog koncepta, nastale pokušajima suvremenih teoretičara da ga „ukalupe“ u dinamičnost čimbenika modernih industrijskih struktura. S obzirom na nepostojanje teorijskog suglasja oko aspekta kritike, odnosno oblika nadgradnje Porterovog koncepta, zaključuje se postojanost modela i njegova trajna znanstveno-istraživačka, kao i suvremena praktična relevantnost.

Ključne riječi: Pet konkurentskih snaga, Industrijska organizacija, Čimbenici industrijske strukture, Kritika i nadogradnja pet konkurentskih snaga

JEL: L; L1

UVOD

Rad Michaela E. Portera jedan je od najutjecajnijih na području strateškog menadžmenta. Pet konkurentskih snaga, generičke strategije i lanac vrijednosti značajno su pridonijeli suvremenom načinu strateškog promišljanja, kako na znanstvenom tako i na praktičnom polju. Međutim, navedeni su Porterovi doprinosi predstavljeni početkom 80-ih godina prošlog stoljeća u vrijeme dominacije S-C-P (Struktura-Ponašanje-Performanse) paradigme u okviru *industrijske organizacije* (IO), odnosno *konkurentskog pozicioniranja*. U međuvremenu su se pojavile paradigme koje stavljaju naglasak na druge izvore konkurentske prednosti te je ukupan Porterov rad, logično, bio izložen brojnoj kritici, odnosno pokušajima unaprjeđenja u skladu s percepcijama teoretičara različitih paradigmi. Koncept generičkih strategija negiran je performansama japanskih poduzeća koja su, kako se činilo, uspješno kombinirala diferencijaciju i niske troškove. Za lanac vrijednosti kritičari smatraju da malo govori o organizacijskoj strateškoj politici. Resursna škola (RBV), škola znanja, strateških sposobnosti/ključnih kompetencija i škola učenja, sugerirale su da konkurentska prednost proizlazi iz interno razvijenih jedinstvenih resursa/sposobnosti u odnosu na konkurente. Navedeno indicira da je strateškom menadžmentu potreban pristup „izvana prema unutra“ (eng. *outside-in*), temeljen na premisi da konkurentska prednost ovisi o organizacijskom ponašanju prije negoli o konkurentskoj okolini (Stonehouse i Snowdown, 2007).

Porterov najpoznatiji analitički koncept *pet konkurentskih snaga*, također predstavljen u globalnim tržišnim uvjetima različitim od današnjih, do danas nije opovrgnut. Njegova vrijednost potvrđena je kroz brojne strateške analize u kojima se koristi, kao i brojna empirijska istraživanja najrazličitijih industrija. Ipak, kao i za ostale Porterove koncepte, od vremena njegovog pojavljivanja nastale su brojne kritike koje ga pokušavaju dodatno približiti suvremenim tržišnim zbivanjima.

17 Metro Cash & Carry, Zagreb, Hrvatska, Član Uprave, e-mail: vladimir.gnjidic@metro-cc.hr

KRITIKA STATIČNOSTI ILI NEPRILAGOĐENOSTI „NOVIM“ INDUSTRIJAMA

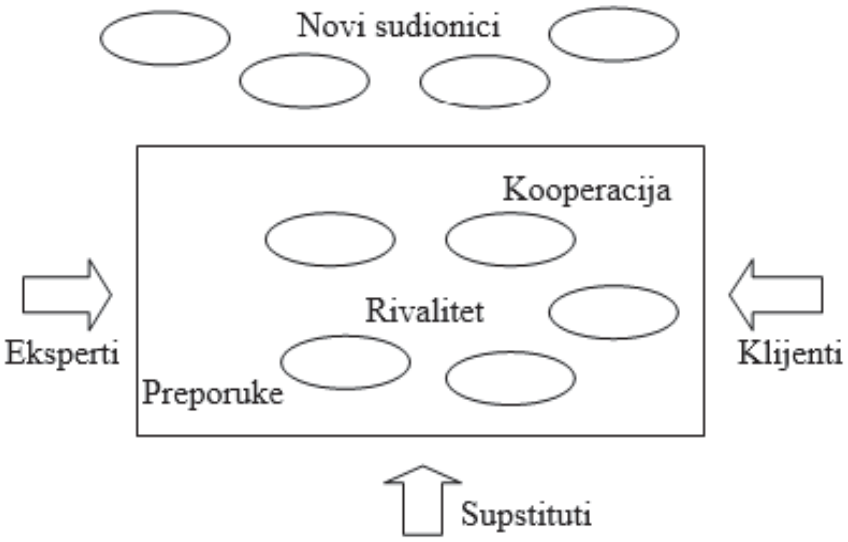
Razdoblje ranih 80-ih godina prošlog stoljeća karakterizirao je globalni ciklični rast. Primjereno tome, primarni korporativni ciljevi temeljili su se na profitabilnosti i opstanku. Glavni preduvjet postizanju tih ciljeva bila je optimizacija strategije u odnosu na vanjsko okružje. U to vrijeme, razvoj većine industrija bio je stabilan i predvidiv u odnosu na današnju dinamičnost. Upravo nemogućnost analize i objašnjenja današnjih dinamičkih promjena jedna je od najkritiziranijih karakteristika pet snaga (Grant, 2002; Sheenan, 2005; Karagiannopoulos et al., 2005; Stonehouse i Snowdown, 2007). U skladu s navedenim, Buble (2000) navodi kako je „*..model pet konkurentskih snaga izgrađen za takve situacije u okolini poduzeća koje se mogu smatrati normalnim, bez obzira na njihovu složenost...poznato je da u okolini povremeno dolazi do promjena takve vrste koje razorno djeluju na poduzeće – riječ je o turbulencijama. Ove tendencije znače brutalno povećanje područja pertinentne neizvjesnosti poduzeća, a posljedice koje proizlaze iz njihova djelovanja uvlače ih u razvoj koji postaje sve više nepredvidiv*.“

Sukladno navedenim *turbulencijama,* tj. tržišnim neizvjesnostima, Yong-Kim i Oh (2004) navode kako ključna kritika pet snaga leži u činjenici da model ne pretpostavlja, odnosno ne uzima u obzir prednosti koje mogu nastati iz *kolaborativnih odnosa* s dobavljačima, kupcima ili čak konkurentima (partnerstva)[1]. Takvi odnosi imaju za cilj smanjivanje neizvjesnosti direktnim utjecajem na druge konkurentske snage, koje postaju *partnerskim snagama*[2]. U skladu s time, Dyer i Singh (1998) ističu kako se resursi ključni za poduzeće mogu kreirati kroz povezivanje poduzeća, kao što su strateški savezi, *joint-venture* i dr., zato što poduzeće može postojati kao dio veće mreže odnosa s kupcima, dobavljačima i konkurentima, a konkurentska prednost može se ostvariti kroz „mrežu razmjene“ koja se ne može generirati, ukoliko je poduzeće u izolaciji, ili kroz zajedničke doprinose specifičnih partnera.

Tako tijekom turbulentnih 1990-ih godina dolazi do ekstenzije škole konkurentskog pozicioniranja pojavom novih paradigmi strateškog menadžmenta u traženju izvora konkurentske prednosti: resursnog pristupa konkurentskoj prednosti, paradigme strateških sposobnosti, škole učenja i škole znanja. Nakon razdoblja intenzivnog argumentiranja generalne relevantnosti resursa poduzeća (naspram čimbenicima iz okoline) u objašnjavanju razlika u performansama poduzeća, počeli su se detaljnije istraživati pojedini resursi poduzeća koji vode ka održivoj konkurentskoj prednosti.

Škole znanja, strateških sposobnosti i učenja sugerirale su da konkurentska prednost proizlazi iz interno razvijenih ključnih kompetencija ili distinktivnih sposobnosti temeljenih na znanju razvijenom kroz organizacijsko učenje (Mintzberg et al., 1998). Teoretičari su se počeli slagati da dinamičnost okoline pred poduzeća stavlja zahtjev za kontinuiranim formiranjem strategije razvijanjem kompetencija temeljenih na *znanju* (eng. *knowledge-based competences*) čije je uporište u kontinuiranom organizacijskom učenju. Sheenan (2005) navodi kako bi se u modernoj, „novoj“ ekonomiji Porterovi strateški alati (pet snaga, generičke strategije i lanac vrijednosti) trebali prilagoditi upotrebi u uvjetima intenzivnog korištenja znanja, zato što je način na koji takva poduzeća stvaraju vrijednost različit od onog pretpostavljenog Porterovim modelom (shema 1). Prvo, poduzeća zasnovana na znanju konkuriraju na drugačiji način, intenzivno se bore za osvajanje najboljih eksperata, odnosno projekata, ali nakon toga kooperiraju s konkurentima. Drugo, prednost poduzeća koje prvo poduzima određeni poslovni pothvat ima mnogo manju ulogu u industriji zasnovanoj na znanju, zahvaljujući brzoj prilagodbi ideja i procesa. Treće, eksperti koji su ključni dobavljači poduzećima zasnovanim na znanju mogu imati visoke pregovaračke moći ukoliko su njihovi klijenti više vezani uz eksperte negoli

uz samo poduzeće. Četvrto, pregovaračka moć klijenata smanjena je zahvaljujući jazu u znanju između eksperata i njihovih klijenata. Konačno, dok postoji minimalan trošak za pokretanje poduzeća intenzivnog znanjem, reputacija ima ulogu obeshrabrivača. Etabliranim ekspertima puno je jednostavnije pokrenuti novo poduzeće u odnosu na nove konkurente, koji nemaju izgrađenu reputaciju.



Shema 1. Modifikacija pet snaga za industrije intenzivne znanjem (Sheenan, 2005)

Istraživanja u drugoj polovini 1990-ih sugerirala su, pak, da uspješno poslovanje treba biti tržišno orijentirano i orijentirano na kupce prije nego interno-procesno orijentirano (Greenley i Oktemgil, 1996).

KRITIKA STRUKTURALNIH NEDOSTATAKA

Na strukturalne nedostatke Porterovog analitičkog koncepta upozoravaju neki od najznačajnijih kritičara rada Michaela Portera, kao što su Henry Mintzberg u djelu *The Rise and Fall of Strategic Planning* i Gary Hamel i Larry Downes djelom *Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance*. Larry Downes (1997) u svom članku *Beyond Porter* možda najkonkretnije navodi strukturalne nedostatke modela pet konkurentskih snaga pružajući osnovne razloge smanjenja njegovog značaja u modernim tržišnim uvjetima i objedinjavajući pritom gore navedenu kritiku:

- U ekonomskom smislu, model pretpostavlja klasično savršeno tržište. Što je industrija više regulirana, značaj modela je manji.
- Model je najprimjenjiviji u analizi jednostavnih tržišnih struktura. Opis i analiza svih pet konkurentskih snaga postaju vrlo složeni u kompleksnim industrijama koje karakteriziraju brojne međupovezanosti, grupe proizvoda i tržišni segmenti. Preuzak fokus na specifičan segment unutar industrije sa sobom donosi rizik propuštanja nekih važnih elemenata.
- Model pretpostavlja relativno stabilne tržišne strukture. Statičnost je, međutim, prije iznimka nego pravilo u današnjim dinamičnim tržišnim stvarnostima. Tehnološke inovacije i dinamični novi konkurenti mogu u potpunosti izmijeniti postojeće modele poslovanja, ulazne barijere i međuodnose unutar lanca vrijednosti u kratkom vremenu. Model pet snaga u tom će slučaju biti koristan u analizi novonastale situacije, ali vrlo će je teško predvidjeti.

- Model se temelji na ideji konkurencije među poduzećima. Pretpostavlja da poduzeća nastoje ostvariti konkurentsku prednost nad postojećim konkurentima u industriji, dobavljačima i kupcima. Uz ovakav fokus, model ne razmatra mogućnost strategija poput strateških saveza među poduzećima te situacije elektroničke povezanosti informacijskih sustava svih poduzeća u lancu vrijednosti, itd.

Tri pretpostavke kao strukturalne nedostatke modela navode i Kevin Coyne i Somu Subramanyam (1996): (1) da se industrija sastoji od skupine nepovezanih kupaca, prodavača, supstituta i konkurenata, koji su u međusobnoj interakciji; (2) da će bogatstvo pritjecati onim industrijskim sudionicima koji su u mogućnosti podići barijere postojećim i potencijalnim konkurentima, tj. da je izvor vrijednosti zapravo strukturalna prednost i (3) da je neizvjesnost dovoljno niska da se može s preciznošću predvidjeti ponašanje sudionika te sukladno tome izabrati adekvatnu strategiju.

KRITIKA ANALITIČKE JEDINICE

Koncept pet konkurentskih snaga također je kritiziran s aspekta *industrije* kao temeljne jedinice analize, umjesto *poduzeća*. Iako postoji dovoljno empirijski utvrđenih dokaza koji sugeriraju da industrijske strukturalne varijable imaju značajne učinke na strateške varijable i performanse poduzeća, i drugi faktori imaju sličan ili čak veći utjecaj na te performanse (Dess et al., 1990). Istraživanja od druge polovice 1980-ih godina do danas pokušavaju utvrditi ključne determinante profitabilnosti poduzeća testirajući udjele industrije, strateških grupa, pripadnosti korporaciji, odnosno faktora specifičnih poduzeću u objašnjavanju ukupnih razlika u performansama poduzeća.

U ranom empirijskom razvoju IO-a, brojna istraživanja bavila su se ispitivanjem faktora koji objašnjavaju zašto neke industrije konzistentno ostvaruju bolje performanse od drugih, ali i istraživanja koja su na različite načine pokušavala povezati industrijsku strukturu s performansama poduzeća[3]. Prvu studiju koja je stavila industrijske utjecaje u relativni kontekst, promatrajući je kao jednu od mogućih determinanti performansi poduzeća, provodi Schmalensee (1985). Schmalensee utvrđuje da je približno 20% razlika u profitima poslovnih jedinica objašnjeno industrijskim utjecajima, dok se utjecaji poduzeća nisu pokazali relevantnima. Heterogenost među poduzećima Schmalensee mjeri isključivo tržišnim udjelom u jednoj godini. Visok udio industrijskih utjecaja išao je u prilog IO školi misli, međutim visoka standardna greška (80%) i jednogodišnji vremenski period Schmalenseejeve analize ostavio je dovoljno prostora za daljnja istraživanja. Naznaku relativne jačine relevantnosti industrijskih utjecaja, odnosno postojanja onih alternativnih u objašnjavanju razlika u performansama poduzeća daju Hansen i Wernefelt (1989). Oni su izvršili istraživanje na uzorku od 60 poduzeća (iz publikacije *Fortune 1000*) i utvrđuju da „ekonomski faktori", poput industrije, tržišnog udjela i veličine poduzeća objašnjavaju 18,5% varijanci u povratima poslovnih jedinica, dok „organizacijski faktori", poput ciljeva, ljudskih potencijala i dr. objašnjavaju 38% varijanci u performansama promatranih poduzeća. Sljedeće utjecajno istraživanje bilo je ono Rumeltovo (1991), koje je empirijski potvrdilo teorijska stajališta RBV teoretičara te pokrenulo val kritika S-C-P paradigme uz istovremeni razvoj resursne teorije i kasnije teorija strateških sposobnosti, ključnih kompetencija, škola znanja i učenja. Rumelt proširuje Schmalenseejev pristup, uključujući više godina (1974-1977). S podacima za više godina, Rumelt generalizira Schmalenseejeve mjere među-industrijske heterogenosti na više pokazatelja performansi poduzeća, a ne samo na tržišni udio. Njegovi rezultati govore da utjecaji specifični poduzeću objašnjavaju 44-46% varijacija u performansama poduzeća, dok stabilni i promjenjivi industrijski utjecaji objašnjavaju 9-16% varijacija.

U suglasju s Rumeltom su i Roquebert, Philips i Westfall (1996), koji na uzorku isključivo proizvođačkih poduzeća utvrđuju da su interni čimbenici poduzeća trostruko važniji od industrijskih (12,5%), zaključujući kako heterogenost između poduzeća u okviru iste industrije puno jasnije objašnjava ekonomske performanse poduzeća, nego što to čini pripadnost pojedinoj industriji. Mauri i Michaels (1998) utvrđuju čak šesterostruko veću važnost internih faktora od onih industrijskih (6,2%)[4]. Mauri i Michaels zaključuju da se s obzirom da *poduzeća ostvaruju različite performanse, usprkos relativno homogenim strategijama*, mogu *podržati Rumeltovi rezultati*.

Istraživanje koje je išlo u prilog relevantnosti industrijskih utjecaja provodi Powell (1996), naglašavajući kako nijedna od ključnih studija industrijskih utjecaja na performanse poduzeća (Schmalensee,1985; Wernerfelt i Montgomery, 1988; Rumelt, 1991) nije ispitala specifične industrijske faktore u okviru industrijskih utjecaja. On uključuje perceptivne industrijske mjere, ispitujući top menadžere, odnosno mjere performansi na uzorku od 54 poduzeća iz različitih industrija. Ispitujući utjecaje pojedinih industrijskih faktora, Powellova studija utvrđuje 20% performansi objašnjenih utjecajima različitih industrijskih faktora. Mjerenje industrijskih pokazatelja na temelju 16 varijabli utemeljeno je na Porterovoj industrijskoj analizi *pet snaga,* odnosno sub-varijablama koje na njih utječu (industrijskoj zrelosti, prekomjernim kapacitetima, industrijskoj koncentraciji, intenzitetu oglašavanja i intenzitetu istraživanja i razvoja). Pet snaga svode se na tri nezavisna faktora: industrijsku zrelost, ulazne barijere i konkurentsku snagu, dok se svi ostali faktori Porterove industrijske strukture (rivalitet, prijetnja od supstituta, pregovaračke moći dobavljača i kupaca) sumiraju u jednu jedinstvenu varijablu. Od navedenih varijabli, samo su se ulazne barijere i konkurentska snaga pokazale značajnima u objašnjavanju varijance performansi.

Istraživanje koje je donekle ponovno obratilo znanstvenu pažnju na relevantnost industrije kao determinante poslovne uspješnosti poduzeća bilo je ono McGahanove i Portera (1997b) koji se svojim rezultatima približavaju onima Schmalenseeja (1985) u pogledu relevantnosti industrijskih utjecaja u objašnjenju razlika u performansama poduzeća. Uzimajući brojne potencijalne izvore u objašnjenju razlika u povratima poduzeća (godišnje makroekonomske fluktuacije, industrijske faktore, korporativne utjecaje i utjecaje specifične segmentu kojem poduzeće pripada[5]), svojim modelom uz 58.132 opservacija McGahan i Porter objašnjavaju 51,6% ukupnih varijacija. Od toga makroekonomski (godišnji) utjecaji pokrivaju 2%, industrijski utjecaji 19%, korporativni utjecaji (pripadnost korporaciji) objašnjavaju 4% varijacija, dok je najviših 32% varijacija u profitabilnosti objašnjeno utjecajima specifičnih segmentu kojem poduzeće pripada. Pored duljeg vremenskog perioda, McGahan i Porter nadograđuju prethodna istraživanja i pokrivanjem svih sektora ekonomije (izuzev financijskog)[6]. Zaključuju kako na tri načina dokazuju da je industrija *doista važan* faktor za profitabilnost poduzeća: (1) svojim modelom objašnjavaju 19% ukupne varijacije i 36% ostalih varijacija; (2) industrija determinira utjecaje korporativne pripadnosti na profitabilnost poduzeća u specifičnom segmentu i (3) apsolutni i relativni utjecaj industrije, pripadnost korporaciji i čimbenici specifični poduzeću značajno se razlikuju duž širokih ekonomskih sektora na načine koji sugeriraju postojanje karakterističnih razlika u kontekstima njihovih industrijskih struktura. Također, autori zaključuju kako su industrijski utjecaji postojaniji tijekom vremena od onih koji dolaze uslijed specifičnih karakteristika poduzeća ili korporativne pripadnosti, a što je konzistentno s njihovim ranijim opažanjem relativno sporih promjena industrijske strukture (McGahan i Porter, 1997a). S ciljem daljnje „revitalizacije" percepcije važnosti industrijskih djelovanja, McGahan i Porter (1999) u svom sljedećem istraživanju ispituju postojanost utjecaja industrijskih karakteristika, specifičnosti poduzeća, odnosno korporativne pripadnosti na profitabilnost poduzeća u duljem

vremenskom periodu (1981-1994). Prema paradigmi industrijske organizacije, industrijski utjecaji trebali bi biti postojaniji od onih koji proizlaze iz specifičnosti poduzeća, odnosno pripadnosti korporaciji, dok obrnuto prejudicira RBV paradigma. Rezultati McGahanove i Portera (1999) podržavaju industrijsku paradigmu. Ustanovili su da je najviša razina postojanosti kod industrijskih utjecaja (76,6%-81,8%, odnosno 66,2%-83,2%), zatim korporativne pripadnosti (53,6%-71,1%, odnosno 56,0%-77,2%) te specifičnosti poduzeća (47,9%-65,5%, odnosno 45,7%-63,1%)[7].

Daljnja istraživanja uključivala su testiranje različitih utjecaja na profitabilnost različitih veličina poduzeća, uz različitu širinu definirane industrije. Chang i Singh (2000) utvrđuju da važnost internih faktora raste s užim definiranjem industrije[8]. Interni faktori specifični poduzeću najrelevantniji su kod velikih poduzeća (47,6% vs. 19,3% važnosti industrijskih utjecaja), dok im važnost opada sa smanjenjem veličine poduzeća (za srednja poduzeća 8,8% vs. 40,6% industrijskih, a za mala poduzeća 8,9% vs. 54,2% industrijskih). S druge strane, Claver et al. (2002) u svojoj studiji na uzorku španjolskih proizvodnih poduzeća nalaze da su interni faktori dominantni za sve veličine poduzeća, jednako kao i Caloghirou *et al*. (2004), dok su se industrijski utjecaji pokazali relevantnijim za velika i srednja poduzeća u odnosu na mala. Claver *et al*. utvrđuju veći utjecaj specifičnih karakteristika poduzeća na performanse u odnosu na utjecaj industrije, i to za sve veličine poduzeća (veliku, srednju, malu).

Na ograničenja empirijskih istraživanja različitih utjecaja na profitabilnost poduzeća upozoravaju Hawawini et al. (2004). Oni dokazuju kako industrijski učinci u značajnoj mjeri objašnjavaju razlike u ekonomskoj dodanoj vrijednosti[9] kao mjeri uspješnosti poduzeća. Autori su utvrdili da su interni faktori poduzeća važniji pokazatelji razlika u njegovim performansama od industrijskih utjecaja zbog snažnog utjecaja nekolicine poduzeća u industriji: dvaju najuspješnijih poduzeća, odnosno dvaju najmanje uspješnih podzeća. Drugim riječima, samo za nekoliko dominantnih *kreatora* i *uništavača* vrijednosti interni su faktori važniji od onih industrijskih. Autori ovu spoznaju objašnjavaju činjenicom da izuzetan (ili loš) menadžment vodi ka izuzetnim (ili lošim) performansama poduzeća, neovisno o industrijskoj strukturi. Industrijska je struktura relevantna za poduzeća prosječne menadžerske kvalitete, odnosno performansi. Hawawini et al. upozoravaju na opasnost uzimanja „zdravo za gotovo" zaključka o dominantnom utjecaju internih faktora poduzeća nad industrijskim, s obzirom na debate o kvaliteti definirane industrije, koja se najčešće i koristi u empirijskim istraživanjima (nacionalne klasifikacije poduzeća prema vrsti djelatnosti). S obzirom da je kao takva jedina dostupna, istraživači o njoj u potpunosti i ovise.

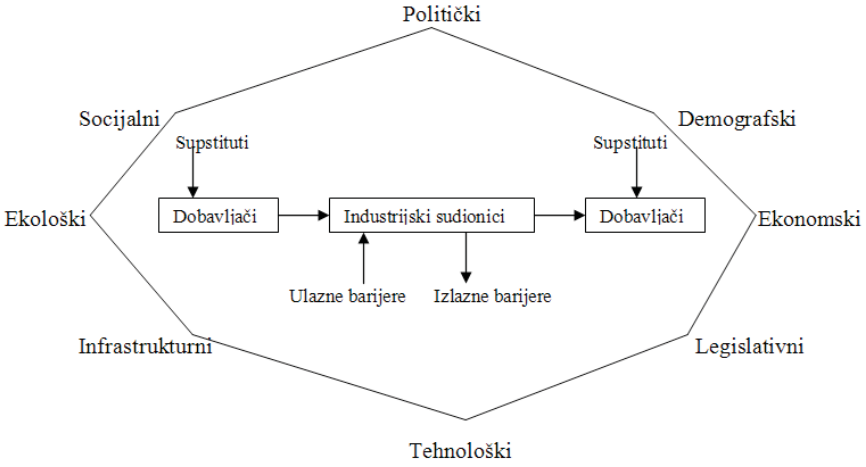
Nedvojbeno postoje empirijski dokazi o signifikantnom utjecaju industrijskih čimbenika na poslovnu uspješnost poduzeća, najčešće mjerenu kroz profitabilnost. Isto tako postoji mnogo empirijskih dokaza o većem utjecaju internih faktora poduzeća na objašnjenje razlika u profitabilnosti poduzeća od onih industrijskih. Međutim, relativno male razlike u metodologiji provedenih istraživanja, kao i u definiranju uspješnosti poduzeća, ostavljaju prostora za daljnja istraživanja kojima bi se na specifičan način pristupilo definiranju relativne uspješnosti poduzeća (u svojoj konkurentskoj okolini), odnosno faktorima utjecaja na nju.

KRITIKA ODABIRA ČIMBENIKA INDUSTRIJSKE STRUKTURE

Porterov model kritiziran je i s aspekta uključenih konkurentskih snaga kao determinanti industrijske strukture, odnosno njihovog međudjelovanja. Različiti autori pokušavaju na različite načine unaprijediti model pet snaga: uključivanjem novih snaga, pretpostavljanjem

drugačijih međusobnih odnosa konkurentskih snaga, minoriziranjem relevantnosti originalno uključenih snaga, itd.

Hussey (1998) postavlja korigirani model pet konkurentskih snaga, šire definirajući osnovne elemente utjecaja na industrijsku profitabilnost (shema 2). Za razliku od originalnog modela, ovdje se on stavlja u kontekst šire okoline. Supstituti dobavljača ističu se kao posebna sila između industrije i industrijskih dobavljača, odnosno industrije i industrijskih kupaca. Treća razlika je u razdvajanju ulaznih od izlaznih barijera. Autor navodi i dodatnu silu između industrije i njezinih dobavljača, odnosno kupaca, a to su „utjecatelji" (eng. *influencers*). Utjecatelji predstavljaju individualce ili poduzeća koji mogu determinirati kupnju, a sami nisu kupci (npr. liječnici koji propisuju lijekove).

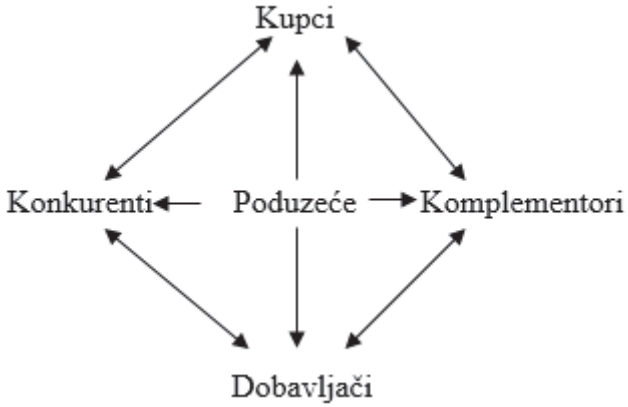


Shema 2. Osnovni elementi utjecaja na industrijsku profitabilnost (Hussey, 1998)

U kontekstu šireg definiranja čimbenika industrijske strukture, sam Porter (1979) je naglasio važnost *vlade i industrijske regulative* kao čimbenika koji bi trebalo posebno razmotriti[10]. Svakako da vladine intervencije, bilo kroz legislativu, regulativu, politiku nabavke ili davanja direktne podrške, mogu biti snažna industrijska sila. Vlada može utjecati na poziciju industrije promovirajući supstitucijske proizvode regulacijom, ograničenjima ili drugim sredstvima. Ona, također, može utjecati na rivalitet među konkurentima utječući na industrijski rast, pogađajući troškovnu strukturu regulacijom i drugim sredstvima.

Groove (1998) kako je navedeno u radu Macmilana i Tampoea (2000) dodaje drugačiju šestu silu originalnom modelu: snagu *komplementarnih poduzeća* od kojih kupci nabavljaju komplementarne proizvode. Oni mogu biti poslovni saveznici sve dok su njihovi interesi *sukladni* interesima poduzeća. Međutim, nove tehnike, pristupi ili tehnologije mogu narušiti ovaj savez ili promijeniti relativni utjecaj komplementora. Grant (2002) definira utjecaj komplementora na industrijsku strukturu kroz *stvaranje vrijednost i za industriju, odnosno povećavanje pregovaračkih moći na strani dobavljača*.

Ghemawat (2000) navodi da su najveće konceptualno unaprjeđenje Porterovog modela, ipak, predložili Adam Brandeburger i Barry Nalebuff (1990), dvojica istraživača strategije koji se bave *teorijom igara*. Prema ovim autorima, proces stvaranja vrijednosti na tržištu uključuje četiri vrste igrača: kupce, dobavljače, konkurente i komplementore[11]. Njihova „mreža vrijednosti" (eng. *value net*) grafički naglašava ravnopravnost konkurenata i komplementora (shema 3).



Shema 3. Mreža vrijednosti (Ghemawat, 2000)

Macmillan i Tampoe (2000) definiraju dvije nove sile koje smatraju danas aktualnima. To su *lobističke grupe* koje, bez obzira na svoju moralnu opravdanost, mogu utjecati na vrijednosti kupaca i tako mijenjati temeljna pravila po kojima poduzeća posluju, i promjenjiva *moda* te *nestalnost* lojalnosti brendovima i životnim stilovima, pogotovo kod mladih i imućnih, koji mogu ozbiljno narušiti uspješnost poslovanja. Potonje je rezultanta, između ostalog, rastućeg utjecaja medija (interneta prije svega), koji omogućavaju navedenim segmentima uspoređivanje široke lepeze proizvoda i usluga, njihovih cijena, kao i uočljivost izbora.

Navedeno sugerira da se centar modela treba odnositi na individualno poduzeće, kao i na intenzitet rivaliteta između industrijskih sudionika (shema 4).

Integrirani model organizacijskog opstanka pokazuje kako svih osam snaga može predstavljati prijetnju opstanku i razvoju poduzeća te ih treba promatrati kao dijelove procesa eksterne analize.

Kao *tri nove snage* na primjeru IT industrije, koje unaprjeđuju Porterov model, Downes (1996) je prepoznao sljedeće:

1. Digitalizaciju. Kako snaga informacijske tehnologije neprestano raste, svi sudionici pojedine industrije imat će mnogo veći pristup informacijama, nego što je to dosad bio slučaj. Dostupne informacije odnose se, kako na postojeće konkurente tako i na kupce i dobavljače unutar specifične industrije. Izgradnja i rast obujma javnih mreža osiguravaju širi opseg potencijalnih korisnika dostupnih informacija, pružajući uvid u konkurente i potencijalne partnere u sklopu najrazličitijih tipova industrija.

2. Globalizaciju. Poboljšanja na području distribucijske logistike i komunikacija omogućila su gotovo svim poslovnim subjektima kupovati, prodavati i surađivati na globalnom nivou. S druge strane, kupci su dovedeni u poziciju da na globalnom nivou obavljaju kupnje, uspoređujući pritom cijene i ostale prodajne uvjete. Ponuda i potražnja unutar jedne nacionalne industrije sve više postaju globalnima, donoseći nove zahtjeve i poslovne strategije. Rezultat je turbulencija u specifičnoj industriji koja se tradicionalnim pristupom strategiji ne može predvidjeti, a još manje spriječiti.

Shema 4. Model opstanka poduzeća (Macmillan i Tampoe, 2000)

3. Deregulaciju. Pod deregulacijom, Downes podrazumijeva smanjivanje/ukidanje protekcija pojedinih grana nacionalne industrije, koje postavljaju vlade država kako bi ih zaštitile. Sve veći razmjeri deregulacije na globalnom nivou postavljaju pred donedavno zaštićene industrije velike izazove. Dok se s jedne strane dosad zaštićene industrije nalaze u poziciji napadnutog subjekta koji mora brzo i oštro mijenjati svoje strateške smjernice, za poduzeća koja nisu bila u zaštićenoj poziciji otvaraju se nove mogućnosti. Takva poduzeća brzim reakcijama penetriraju na nova tržišta koristeći digitalizaciju i prednosti globalizacije.

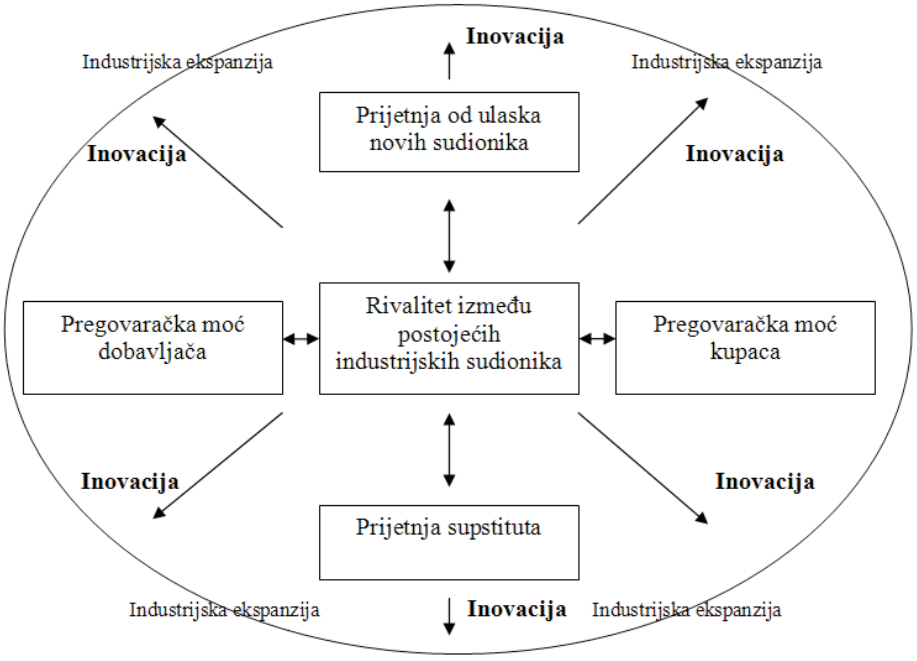
Digitalna tehnologija olakšava upravljanje većim brojem kupaca i dobavljača, ubrzavajući na taj način globalizaciju. Kako ekonomija postaje sve više globalnom, države počinju osjećati rastuću potrebu za regulacijom kako bi zaštitile nacionalnu privredu. Pod sve većim pritiscima nakon provedene regulacije te kao posljedica partnerskih veza između pojedinih država s ciljem širenja tržišta za svoje proizvode s jedne, i protoka informacija s druge strane, deregulacija postaje sve češći slučaj. Poduzeća koja su dosad bila zaštićena odjednom postaju ranjiva i shvaćaju stratešku važnost upotrebe digitalne tehnologije. I tako cijeli proces počinje iznova. Temeljna razlika između „Porterovog svijeta“ (kako ga Downes naziva) i „svijeta novih snaga“ je prije svega u povećanom značaju informacijske tehnologije. Dok je u starom svijetu informacijska tehnologija bila alat za provođenje promjena, u novom svijetu ona nadilazi tu funkciju. Tehnologija postaje temeljni narušitelj postojeće tržišne situacije i postojećih operativnih modela. Drugim riječima, tehnologija nije rješenje. Tehnologija je problem.

U okviru statičnosti modela pet snaga, Karagiannopoulos *et al*. (2005) postavljaju sljedeća pitanja: Mogu li pet snaga predvidjeti industrijsku ekspanziju? Je li cilj stratega pronaći industrijsku poziciju koju njegovo poduzeće može najbolje braniti od pet snaga, odnosno djelovati na njih u svoju korist, ili je njihov cilj postati dio tržišnih zbivanja s namjerom proizvodnje

inovativnih ideja koje će povećati cjelokupnu industriju? Je li istina da okolina donosi prijetnje organizaciji od strane dobavljača i kupaca koje treba posebno isticati, ili okolina pruža područje konstitutivne industrijske kooperacije? Autori smatraju da bi *inovacija* trebala postati otvoreniji proces te postati dijelom poslovanja poduzeća[13]. Ukoliko poduzeće ostane zatvoreno, postavlja se pitanje na koji će način otkriti i iskoristiti prilike izvan postojećeg posla, odnosno izvan tekućih tehničkih ili operativnih mogućnosti? Navode kako čak i oponašanje strukturalnih poslovnih inovacija koje primjenjuju lideri može dovesti do industrijske ekspanzije.

Autori članka, tako, pored Porterovih pet snaga kao dodatan faktor utjecaja na profitabilnost nekog sektora, tj. novu snagu smatraju *intenzitet inovacija* (shema 5).

Kao repliku na ponuđene proširene koncepte pet snaga, Porter (2008) upozorava kako pažnja provoditelja analize industrijske strukture treba ostati na strukturalnim uvjetima, prije negoli na promjenjivim *faktorima*. Te faktore potrebno je analizirati u okviru njihovog djelovanja na pet snaga, a ne kao zasebnu komponentu. Faktorima, u ovom slučaju, Porter (2008) smatra *vidljive industrijske atribute, koji se često pogrešno uzimaju za strukturne industrijske čimbenike*: (1) industrijski rast (koji sam po sebi nužno ne osigurava atraktivnost industrije, čak i u slučajevima kada nema pridošlica); (2) tehnologije i inovacije (same po sebi nisu dovoljne da bi učinile industriju strukturalno atraktivnom (ili neatraktivnom)); (3) vladine utjecaje (vladin utjecaj nije inherentno dobar niti loš za industrijsku profitabilnost; potrebno je sagledati kako vladina politika utječe na pojedinu od pet snaga) i (4) komplementarne proizvode i usluge (nisu samostalni, već ovise o potrošnji industrijskog proizvoda tako da jaki komplementarni proizvodi sami po sebi ne djeluju nužno niti pozitivno niti negativno na industrijsku atraktivnost).



Shema 5. Industrijska ekspanzija kroz inovaciju (Karagiannopoulos et al., 2005)

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Svojim kritičarima Porter (1996) odgovara člankom *What is Strategy?* pojašnjavajući svoje ranije viđenje strategije. Strategiju razlikuje od operativne učinkovitosti (eng. *operative effectiveness*). Dok strategija uključuje izbore i ustupke između alternativa, operativna učinkovitost se fokusira na ideje benchmarkinga i troškovne minimizacije. Operativna učinkovitost za Portera znači „izvođenje *sličnih* aktivnosti na *bolji* način od konkurencije". S druge strane, strateško pozicioniranje znači „izvođenje *različitih* aktivnosti u odnosu na konkurente, odnosno izvođenje sličnih aktivnosti na *različite* načine". Dakle, srž konkurentske strategije je *biti drugačiji*. To za Portera (1996) znači „namjerno birati različite skupove aktivnosti s ciljem isporuke jedinstvenog skupa vrijednosti". Navodi kako su u kasnim 1980-in i 1990-im, djelomično kao rezultat uspjeha japanskih poduzeća, menadžeri postali previše zaokupljeni unaprjeđenjem operativne učinkovitosti njihovih poduzeća, zanemarujući pritom važnost strategije. Smatra da je operativna učinkovitost potrebna, međutim ne i dovoljna za postizanje konkurentske prednosti.

Kako navode Pecotich *et al*. (1999), *kritike Porterovog modela uglavnom se odnose na strategiju, a manje na industrijsku strukturu*. Najveći doprinos pet snaga s menadžerskog aspekta je u isticanju „proširenog rivaliteta" u borbi za vrijednost, koja nadilazi isključivo direktne konkurente. Iz tog razloga, ali i zbog svoje relativno jednostavne operacionalizacije, model pet konkurentskih snaga ostao je i danas često korišten alat od strane menadžera i konzultanata.

Generalno, model pet snaga može ponuditi koristan uvid u sile koje djeluju unutar *trenutne* industrije. Međutim, može dovesti do letimičnog uvida u način na koji se industrijska struktura mijenja, odnosno kako će se mijenjati „pravila igre" u budućnosti, kako to navode Macmillan i Tampoe (2000). Zato je važno pokušati pronaći dinamičku karakteristiku koja bi oplemenila Porterov originalni analitički koncept, kao jedan od najvećih trenutnih nedostataka. S druge strane, potrebno je zadržati originalnu definiciju konkurentskih snaga, s obzirom da - sukladno strateškom procesu - menadžment poduzeća najprije sagledava trenutno i evaluira buduće stanje poslovne okoline, pa tek onda odabire strateške alternative koje smatra optimalnima. Partnerski odnosi, inovacije, potenciranje specifičnih internih resursa, odnosno kompetencija, proizaći će iz odabranog strateškog usmjerenja. Kritičari navedenog često nisu svjesni, postajući kontradiktorni, odnosno često pokazujući nedovoljno poznavanje materije kada spominju „neadekvatnost" koncepta pet snaga s obzirom da ne uključuje, primjerice, vladu kao zasebnu snagu, a s druge strane vladina je politika determinanta nekoliko konkurentskih snaga u originalnom modelu. U literaturi je tako često susretanje s kritičarima koji ističu upravo ono što je i Porter indirektno sugerirao jer *loši radnici često krive svoj alat umjesto vlastiti način njegove upotrebe*"[15].

LITERATURA

1. Sheehan, N.T., (2005), Why old tools won't work in the „new" knowledge economy, *Journal of Business Strategy*, Vol.26, No.4, 2005, pp.53-60
2. Stonehouse, G., Snowdon, B., (2007), Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness, *Journal of Management Inquiry*, 16/256
3. Grant, R. M., (2002), Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications, *Blackwell Publishers*
4. Karagiannopoulos, G.D., Georgopoulos, N., Nikolopoulos, K., (2005), Fanthoming Porter's five forces model in the internet era, *Emerald Group Publishing Limited*, Vol.7, No.6, pp.66-76
5. Buble, M., (2000), Management, *Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu*
6. Yong-Kim,B., Oh, H., (2004), How do hotel firms obtain a competitive advantage?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.16, No.1, pp. 65-71
7. Dyer, J., Singh, H., (1998), The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, Vol.23, No.4, pp.660-679
8. Mintzberg. H., Ahlstrand, B., Lampel, J., (1998), Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management, *The Free Press*, New York
9. Greenley,G.E., Oktemgil, M., (1996), A development of the domain of marketing planning, *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, pp. 29-52.
10. Downes, L., (1997), Beyond Porter, *Context Magazine, Available at*.
11. Coyne, K.P., Subramanyam, S. (1996), Bringing Discipline to Strategy, Mckinsey Quarterly, No.4, pp.16.
12. Dess, G.G., Ireland, R.D., Hitt, M.A., (1990), Industry Effects and Strategic Management Research, *Journal of Management*, Vol.16, No.1, pp. 7-27
13. Schmalensee, R.: Do markets differ much?, (1985), *American Economic Review*, Vol. 75, pp. 341-351
14. Hansen, G. S., Wernerfelt, B., (1989), Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors, *Strategic Management Journal*, 10(5), pp. 399-411
15. Rumelt, R., (1991), How much does industry matter?, *Strategic Management Journal*, 12, pp.167-185
16. Roquebert, J.A., Philips, R.P., Westfall, P.A., (1996), Markets vs. Management: What „drives" profitability, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 653-664
17. Mauri, A.J., Michaels, M.P., (1998), Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 211–219
18. Powell, T.C., (1996), How much does industry matter? An alternative empirical test, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 323-334
19. McGahan, A., Porter, M.E., (1997b), How much does industry matter, really?, *Strategic Management Journal*, Vol.18, Summer special issue, pp.15-30
20. McGahan, A. M., Porter, M. E., (1997a), The persistence of profitability: Comparing the market-ppucture and Chicago Views, *Manuscript, Harvard Business School*
21. McGahan, A., Porter, M.E., (1999), The Persistence of Shocks to Profitability, *The Review of Economics and Statistics*, 81(1), pp. 143-153
22. Chang, S., Singh, H., (2000), Corporate and industry effects on business unit competitive position, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 739–752

23. Claver,E., Molina,J., Tari,J., (2002), Firm and Industry Effects on Firm Profitability: A Spanish Empirical Analysis, *European Management Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 321–328

24. Caloghirou, Y., Protogerou, A., Spanos, Y., Papagiannakis, L., (2004), Industry-Versus Firmspecific Effects on Performance: Contrasting SMEs and Large-sized Firms, *European Management Journal*, Vol. 22, No. 2, pp. 231–243

25. Hawawini, G., Subramanian, V., Verdin, P., (2004), Is performance driven by industry-or firm-specific factors? A new look at the evidence, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 1-16

26. Hussey, D., (1998), Strategic management:from theory to implementation, *Butterworth-Heinmann*, Oxford, 4ed, 1998

27. Porter, M.E., (1979), The structure within industries and companies' performance, *Review of Economics and Statistics*, 60, pp. 214-227

28. Groove, A.S., (1998), Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points that Challenge every Company and Career, *HarperCollins; paperback edn*, London

29. Macmillan, H., Tampoe,M., (2000), Strategic Management, *Oxford University Press*, Oxford

30. Ghemawat, P., (2000), Competition and Business Strategy in Historical Perspective, *Harvard Business School*, Note No. 9-798-010

31. Porter, M.E., (2008), The Five Competitive Forces that shape Strategy, *Harvard Business Review*, pp. 78-93

32. Porter, M.E., (1996), What Is Strategy?, *Harvard Business Review*, pp. 61-78

33. Pecotich, A., Hattie, J., Low, L.P., (1999), Development of Industruct: A Scale for the Measurement of Perceptions of Industry Structure, *Marketing Letters*, 10:4, pp. 409-422

STRATEGIJE ULASKA HRVATSKIH PODUZEĆA NA TRŽIŠTE BOSNE I HERCEGOVINE

Ivona Vrdoljak Raguž[18]
Zorica Krželj-Čolović[19]
Lea Mucić[20]

SAŽETAK

Ovaj rad se temelji na analizi i teorijskom razmatranju strategija i načina izlaska na inozemna tržišta, odnosno na tržište Bosne i Hercegovine. Rad detaljno razmatra strategije i načine izlaska koje koriste hrvatska poduzeća prilikom izlaska na tržište Bosne i Hercegovine. Kao primjeri su istaknuta hrvatska poduzeća inače prisutna na tržištu Bosne i Hercegovine i to: Podravka d.d., Franck d.d., Surf 'n' Fries, Ledo d.o.o., s ciljem praćenja uspješnosti i dostizanja postavljenih ciljeva. Rad istražuje utjecaj ulaska Hrvatske u Europsku uniju na uvjete razmjene sa zemljama potpisnicima Srednjoeuropskog ugovora o slobodnoj trgovini (CEFTA 2006). Naglasak je stavljen na Bosnu i Hercegovinu, jedno od najvažnijih izvoznih tržišta u okviru CEFTA - e s kojim je Hrvatska u velikoj mjeri liberalizirala međusobnu trgovinu. Razmatrane su i posljedice pridruživanja Hrvatske Europskoj uniji na njezinu vanjskotrgovinsku razmjenu s Bosnom i Hercegovinom. Ukoliko pregovori potraju duže nego što bi hrvatska strana željela, izgledno je da će rezultati izvoza u države CEFTA-e do kraja godine biti još lošiji budući da se neželjene posljedice izlaska iz te organizacije više ne mogu anulirati zalihama.

Ključne riječi: strategija, inozemna tržišta, izvoz, Bosna i Hercegovina, Podravka d.d., Franck d.d., Tvornica duhana Rovinj d.o.o., Surf 'n' Fries, Ledo d.o.o.

JEL: F; F2

UVOD

Za ulazak na međunarodno tržište poslovni subjekt mora raspolagati konkurentskom sposobnošću za djelovanje na inozemnom tržištu, s ciljem da bude bolji od konkurencije.[21] Prije nego što se neko poduzeće odluči za poslovanje na međunarodnom tržištu, menadžment poduzeća treba detaljno utvrditi čimbenike koji utječu na odabir načina izlaska nekog poduzeća na međunarodno tržište.[22] Jasna i promišljena strategija menadžerima daje „ recept " za poslovanje, nacrt za stjecanje konkurentske prednosti, plan igre za ugađanje kupcima i ostvarivanje ciljeva rada.[23] Na inozemna se tržišta može izaći različitim putovima, načinima i tehnikama. Svaki od raspoloživih putova i tehnika je specifičan, pruža određene pogodnosti i omogućuje neki oblik prilagodbe konkretnim uvjetima na svjetskom tržištu. Razumije se da je uvijek moguće i kombiniranje različitih putova i tehnika nastupa na inozemnim tržištima. Tako da će se poduzeće u nekim zemljama i u nekim poslovima pojavljivati izravno na tržištu. U nekom drugom slučaju nastojat će to učiniti neizravno, preko posrednika, ne bi li se tako

18 Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju
19 Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju
20 Diplomirana studentica studija Ekonomija, smjer Ekonomija, Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju
21 Grbac, B., Izazovi međunarodnog tržišta, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2009., str. 178-179.
22 Lazibat, T. i Kolaković, M.: Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije,Sinergija, Zagreb, 2004., str.112-115.
23 Thompson, A., A., Strickland III, A., J., Gamble, J., E., Strateški menadžment, četrnaesto cjelovito izdanje, Mate, Zagreb, 2008., str. 17.

zadovoljile i određene zakonske odredbe. Ponekad će optimalan nastup biti prodaja licence ili čak osnivanje vlastitog proizvodnog pogona u inozemstvu, itd.[24]

Na odluku o strategiji izlaska na inozemno tržište utječe više različitih čimbenika. Osim internih pretpostavki i postavljenih strateških ciljeva, trebaju se uzeti u obzir i ulazne barijere na određena tržišta.[25] Stoga je predmet istraživanja u ovom radu izbor odgovarajuće strategije i načina izlaska hrvatskih poduzeća na tržište Bosne i Hercegovine, te prikaz primjene tih strategija u hrvatskim poduzećima na primjerima poduzeća Podravka d.d., Franck d.d., Tvornice duhana Rovinj d.o.o., Surf 'n' Fries, Ledo d.o.o.

Značajno prisustvo na međunarodnom tržištu karakteristika je poduzeća Podravka d.d. Priliku za brzi rast vidi na internacionalnim tržištima. Podrijetlo s ovih područja omogućava bolje razumijevanje potreba potrošača i specifičnih lokalnih okusa. Kulinarskom kreativnošću i uključivanjem potrošača pronalaze se inovativna rješenja. Podravkino temeljno usmjerenje je proizvodnja visokokvalitetnih i zdravstveno ispravnih proizvoda temeljenih na dobroj proizvođačkoj praksi i na načelima upravljanja kvalitetom i sigurnosti hrane.

Poduzeće Franck d.d. svoju budućnost vidi u ulaganju u kadrove, kreativnom i učinkovitom radu, primjeni tehničkih i tehnoloških inovacija te neprestanom osluškivanju tržišnih kretanja. Svojim bogatim zbivanjima, ispisali su svih 120 godina njihovog postojanja. Franck d.d. je jedan od najuspješnijih hrvatskih proizvođača i izvoznika prehrambenih proizvoda.

Tvornica duhana Rovinj d.o.o. je najveći proizvođač cigareta u regiji Jugoistočne Europe i jedini domaći proizvođač u Hrvatskoj. Kontinuiranim širenjem poslovanja u jednoj od najkoncentriranijih svjetskih industrija TDR d.o.o. je stekao poziciju jedne od najuspješnijih neovisnih duhanskih kompanija. TDR d.o.o. je jedina neovisna kompanija u Europi koja je uvjerljivi lider na domaćem i tržištu susjednih zemalja.

Prije osnivanja franšize Surf 'n' Fries prethodila je godina planiranja i priprema, tijekom koje su cijeli svijet proputovali u potrazi za najboljim idejama. Surf 'n' Fries se bazira na iskrenom odnosu s kupcem, te promovira ideju slobodnog življenja i slobodnog donošenja odluka oko prehrane. Cilj je uživanje u okusima koje Surf 'n' Fries može ponuditi, kao i u iskustvu odabira, naručivanja i konzumiranja njihovih specijaliteta.

Osim u Hrvatskoj poduzeće Ledo d.o.o. je danas lider i na tržištu Bosne i Hercegovine. Ledo d.o.o. neprestano radi na uvođenju modernih tehnologija i usavršavanju proizvodnih procesa te konstantno zadržava najviše moguće standarde na području distribucije i kvalitete. Golemo iskustvo, spremno reagiranje na sve izazove tržišta te kontinuirana ulaganja u proizvodne, distribucijske i kadrovske resurse jamči vodeću poziciju na tržištu i u budućnosti.

PRISTUPANJE HRVATSKE U EUROPSKU UNIJU I POSLJEDICE ZA TRGOVINSKO POSLOVANJE S BOSNOM I HERCEGOVINOM

Na dan članstva u Europskoj uniji Republika Hrvatska se povlači iz svih ugovora o slobodnoj trgovini pa tako i iz CEFTA - e 2006. Taj ugovor osigurava povoljnije uvjete za izvoz na tržišta nekih zemalja potpisnica CEFTA -e od onih koje za izvoz tih proizvoda ima Europska unija*. Naime kao članica Europske unije Hrvatska je postala dio zajedničkog tržišta i stranka svih trgovinskih ugovora koje je Europska unija sklopila s trećim zemljama. Međutim, kao u prethodna dva proširenja, Europska unija isto - pregledanija je pokrenula konzultacije sa*

24 Matić, B., Međunarodno poslovanje, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2004., str.165-167.
25 Rahimić, Z. i Podrug, N., Međunarodni menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2013., str. 318.

zemljama s kojima je sklopila Sporazume o stabilizaciji i pridruživanju (s Albanijom, Bosnom i Hercegovinom, Crnom Gorom, Makedonijom, Srbijom) radi pregovora o sklapanju dodatnih protokola, kojima će se uzeti u obzir članstvo Republike Hrvatske u Europskoj uniji, a s ciljem zadržavanja tradicionalnih trgovinskih tokova.[26]

Gubitak na tržištu CEFTA - a u samo sedam mjeseci vrijedan je kao, primjerice, dvogodišnji izvoz Podravke d.d. na tržište zapadne Europe i osam prekomorskih država, kao što su SAD, Kanada i Argentina. Ipak, bio bi i veći da kompanije nisu u svibnju i lipnju na tržište zemalja CEFTA - e izvezle i tamo uskladištile veće količine roba nego što to inače čine kako bi preduhitrile novi režim koji je na snazi od 1. srpnja.[27]

Tog je dana Hrvatska ušla u Europsku uniju, izgubivši kvote za povlašteni izvoz na tržište CEFTA - e jer je prestala biti njezina članica. „Tvrtke su uskladištile velike količine kako bi lakše podnijele određeno prijelazno razdoblje, pa velikih gubitaka nema dok zalihe traju“, ocjenjuje sugovornik upućen u pregovore Europske komisije sa zemljama CEFTA-e koji bi trebali rezultirati produženjem povlaštenog statusa hrvatskih tvrtki na tom tržištu.

Ako ti pregovori potraju duže nego što bi hrvatska strana željela, izgledno je da će rezultati izvoza u države CEFTA-e do kraja godine biti još gori budući da se neželjene posljedice izlaska iz te organizacije više ne mogu anulirati zalihama. Koliko su Hrvatskoj važni ti pregovori govori i činjenica da je Bosna i Hercegovina drugo najvažnije izvozno tržište za domaće tvrtke gdje se u sedam mjeseci vrijednost izvoza gotovo izjednačila s onim u Italiji, zemlji koja je već godinama neprikosnovena na prvom mjestu hrvatskih vanjskotrgovinskih partnera.[28]

Rješenje za gubitak CEFTA tržišta u vidu preseljenja proizvodnje u Bosnu i Hercegovinu

Pridruživanje Hrvatske Europskoj uniji donijelo je mnoge promjene, poglavito u proizvodnoj djelatnosti čije je glavno izvozno tržište bilo u zemljama CEFTA-e, dakle jugoistočne Europe. Nakon 1. srpnja izmijenili su se uvjeti izvoza, pa je hrvatskim gospodarstvenicima lakše organizirati proizvodnju u Bosni i Hercegovini nego organizirati izvoz.[29]

Među kompanijama koje probleme namjeravaju prebroditi prebacivanjem proizvodnje u Bosnu i Hercegovinu je i Tvornica duhana Rovinj (TDR) d.o.o., koja 60 posto ukupne proizvodnje plasira u zemlje CEFTA-e.[30] Sada kada je Hrvatska dio Europske unije, nema više bezcarinskog izvoza u Bosnu i Hercegovinu, Srbiju ili Makedoniju. U konkretnom slučaju, za Tvornicu duhana Rovinj d.o.o. je to 15% poreznog opterećenja za tržište Bosne i Hercegovine, gdje trenutno nema carina ili čak 57% za Srbiju, gdje su carine sada 15%.[31] Zbog ulaska u Europsku uniju, hrvatska konditorska industrija očekuje pad izvoza od najmanje 20 do 30%, pad proizvodnje te likvidaciju dijela industrije u tvornicama „Kraš d.d.“, „Koestlin d.d.“, „Kandit d.o.o.“, „Zvečevo d.d. “, „Podravka d.d.“ i „Cedevita d.o.o.“. Kraš d.d. je još 2003. godine pod

26 http://www.dutp.hr/default.aspx?id=43, (pristup 11. srpnja 2014.)
27 http://www.novilist.hr/Vijesti/Gospodarstvo/Pao-izvoz-u-regiju-Na-trzistu-Crne-Gore-i-Srbije-izgubljeno-550-milijuna-kuna, (pristup 12. srpnja 2014.
28 http://www.novilist.hr/Vijesti/Gospodarstvo/Pao-izvoz-u-regiju-Na-trzistu-Crne-Gore-i-Srbije-izgubljeno-550-milijuna-kuna, (pristup 12. srpnja 2014.
29 http://www.hum.ba/aktualnosti/3405-tvornice-hrane-gase-radna-mjesta-i-otvaraju-ih-u-susjedstvu.html, (pristup 11.srpnja2014.)
30 http://www.avaz.ba/vijesti/teme/preseljenje-pogona-iz-hrvatske-u-bih-donosi-posao-za-30000-bh-gradjana, (pristup 22. srpanj 2014)
31 http://www.avaz.ba/vijesti/teme/preseljenje-pogona-iz-hrvatske-u-bih-donosi-posao-za-30000-bh-gradjana, (pristup 22. srpanj 2014)

svoje okrilje vratio tvornicu keksa „Mira a.d.“ iz Prijedora. Najveći hrvatski proizvođač kave „Franck d.d.“ završava investicije u proširenje pogona u Grudama.

Ono što još jedino hrvatske proizvođače, posebno one u prehrambenoj industriji, koje će zadesiti najveće carine na putu u zemlje regije, može zaustaviti od preseljenja dijela proizvodnje u države, koje u CEFTI - i ostaju, jest pozitivan ishod pregovora Europske unije s državama regije o zadržavanju postojećeg, povlaštenog trgovinskog režima, ili barem ublažavanje onog koji stupa na snagu ulaskom Hrvatske u Europsku uniju. A ishod tih pregovora još se ne zna, jer su još u tijeku. Preseljenje proizvodnje je svakako dobra vijest za nezaposlene u Srbiji i Bosni i Hercegovini, loša za hrvatske radnike, kojima će izlazak iz CEFTA režima donijeti odlazak na burzu rada.[32]

STRATEGIJA I IZLAZAK HRVATSKIH PODUZEĆA NA TRŽIŠTA BOSNE I HERCEGOVINE

Stanje u Bosni i Hercegovinu utjecat će sasvim sigurno na hrvatsko gospodarstvo, a što će nestabilnost duže trajati, posljedice će biti veće. Hrvatski izvoz u Bosnu i Hercegovinu u 11 mjeseci prošle godine bio je vrijedan 8,1 milijardu kuna, što je dvostruko više od uvoza iz te zemlje.[33] Samo u Italiju i Njemačku Hrvatska izvozi više nego u Bosnu i Hercegovinu i trajnija nestabilnost ugrozila bi te rezultate. Oni su ionako slabiji zbog toga što je Hrvatska izašla iz CEFTA-e, a pregovori Bosne i Hercegovine i Europske unije kako bi se zadržao dio povlastica za hrvatske tvrtke sada su još dalje od završetka. Uz to, zbog izlaska Hrvatske iz CEFTA-e dio domaćih tvrtki preselio je poslovanje i proizvodnju u Bosnu i Hercegovinu, a nestabilnost u toj zemlji utjecat će na njihove rezultate što će se onda preliti i na rezultate tih poduzeća u Hrvatskoj. Nastavak krize u Bosni i Hercegovini kroz dulje vrijeme sigurno bi bio problem za izvoz na najveće izvozno tržište Hrvatske. Socijalni bunt i visoka nezaposlenost, a time pad životnog standarda stanovništva Bosne i Hercegovine, vrlo su opasni za poslovanje na tom tržištu.[34]

Strategija i izlazak Podravke d.d. na tržište Bosne i Hercegovine

Danas se Podravka d.d. ubraja među **vodeće kompanije** u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Tri su glavna poslovna segmenta poduzeća: prehrana, piće i farmaceutika. Podravkina je **misija** stvaranje visokokvalitetnih proizvoda prepoznatljivih **robnih marki.** Uz stvorene brojne robne marke kao i dobivene nagrade i priznanja za širok spektar poslovnog djelovanja najvećim Podravkinim uspjehom smatraju **lojalnost**svojih potrošača. Od drugih kompanija razlikuju se po razumijevanju potrošačevih potreba, visokoj kvaliteti proizvoda te uspješnom prilagođavanju sve većim zahtjevima tržišta.

U Podravki d.d. se posluje prema načelima **održivog razvoja**. Svojim proizvodima i uslugama Podravka konstantno povećava vrijednost. Pri tome koristi manje resursa te proizvodi manje otpada, a posebno vodi računa o očuvanju okoliša kao i o razvoju okoline i društva, pri čemu osluškuju njihove potrebe i podupiru kroz svoje djelovanje. Podravku odlikuje i **uključenost**u životne procese, kako njenih zaposlenika tako i cijele zajednice. Brojni potrošači

32 http://www.novilist.hr/Vijesti/Gospodarstvo/Ulaskom-u-EU-Hrvatska-izlazi-iz-CEFTA-e-i-gubi-4.000-radnih-mjesta, (pristup 11. srpnja 2014.)

33 http://vinkovci.com.hr/hrvatska/hrvatska/ugrozen-izvoz-robe-u-bih-nastave-li-se-sukobi-trpjet-ce-i-slavonsko-gospoda, (pristup 22. srpnja 2014.)

34 http://www.glas-slavonije.hr/225670/1/Ugrozen-izvoz-robe-u-BiH-nastave-li-se-sukobi-trpjet-ce-i-slavonsko-gospodarstvo, (pristup 12. srpnja 2014.)

u više od 40 zemalja širom svijeta prepoznali su vrijednost Podravke i njenih proizvoda i poklonili im povjerenje.[35]

„Podravka d.o.o" Sarajevo u Bosni i Hercegovini registrirana je u prosincu 1992. godine, a s radom je započela u ožujku 1993. godine. Danas je „Podravka d.o.o. Bosne i Hercegovine" po broju zaposlenih među najbrojnijim Podravkinim društvima, a njeni su zaposlenici uvelike zaslužni za uspješnu prodaju široke palete Podravkinih proizvoda na svome tržištu.[36]

Podravkina poslovna politika posljednjih nekoliko godina ocrtava istaknutu tendenciju osvajanja sve većeg tržišnog udjela u segmentu hrane, pića i farmaceutike te zadovoljenja želja vrlo širokog raspona potrošača s raznolikim asortimanom proizvoda. Usmjerenje na dugoročan rast i razvoj vidi se i u gotovo kontinuiranoj kupnji i preuzimanju raznih poduzeća ili njihovih brendova te udruživanju s drugim poduzećima radi istraživanja ili zajedničke proizvodnje i distribucije robnih marki.[37]

Sve je snažniji trend pojačane brige za zdravlje, pa se i u prehrambenoj industriji proizvođači okreću organski uzgojenim sirovinama, šire ponudu prirodnih proizvoda s većim udjelom voća i povrća te razvijaju proizvode koji jačaju imunitet i daju dodatnu zdravstvenu korist. Tim se trendovima Podravka d.d. uspješno prilagođava šireći redovito asortiman svojih proizvoda sukladno željama potrošača. Istovremeno, kako bi se zadržala željena efikasnost, ukidaju se tržišno neisplativi proizvodi.[38]

Hrvatska prehrambena industrija se dobro nosi s općom gospodarskom krizom no pravi izazovi tek su pred njom, s obzirom na članstvo Hrvatske u Europskoj uniji koje ujedno znači i prestanak povlaštenih uvjeta poslovanja u zemljama CEFTA- e. Za budućnost ove kompanije na zahtjevnom tržištu Europske unije ključno će biti jačanje konkurentnosti, povećanje proizvodnosti i pravilno ulaganje u investicije i tehnološke procese. U pojedinim zemljama Europske unije Podravka d.d. sa svojim snažnim brandovima već je prisutna i prepoznata od potrošača, što ulijeva optimizam u budućnost ove tvrtke koja bi hrvatski ulazak u Europsku uniju trebala iskoristiti kao priliku za rast i razvoj.[39]

Strategija i izlazak poduzeća Franck d.d. na tržište Bosne i Hercegovine

Franck d.d. je jedan od najuspješnijih hrvatskih proizvođača i izvoznika prehrambenih proizvoda s vodećom pozicijom u kategorijama kava, čajeva i grickalica. Proizvodi se temelje na vrhunskoj kvaliteti što potvrđuju mnogobrojna priznanja i nagrade, uključujući tri znaka „Hrvatska kvaliteta", dva „Superbranda" i „*Oppack awards Exxonmobile*". Proizvodi se izvoze na tržišta Europe, Kanade, SAD-a i Australije. Najveći dio proizvoda distribuira se posredstvom veleprodaje putem koje proizvode pribavljaju maloprodaje, ugostiteljstvo i „*cash and carry*" centri. Društvo gradi lojalnost potrošača marki na osnovu svojstava proizvoda kao što su kvaliteta, pakiranje, dostupnost i pozicioniranje te nizom aktivnosti unapređenja prodaje usmjerenih prema kupcima. Svoju budućnost društvo vidi u ulaganju u kadrove, kreativnom i učinkovitom radu, primjeni tehničkih i tehnoloških inovacija te neprestanom osluškivanju tržišnih kretanja.[40]

35 http://www.podravka.hr/kompanija/o-kompaniji, (pristup 12. srpnja 2014.)
36 http://www.podravka.hr/kompanija/trzista/bosna-i-hercegovina, (pristup 12. srpnja 2014.)
37 http://liderpress.hr/arhiva/95347/, (pristup 12. srpnja 2014.)
38 http://e-lib.efst.hr/2013/2110016.pdf, (pristup 12. srpnja 2014)
39 http://e-lib.efst.hr/2013/2110016.pdf, (pristup 12. srpnja 2014)
40 http://zse.hr/userdocsimages/prospekti/FRNK-prospekt.pdf[Franck-prospekt, (pristup 12. srpnja 2014.)

Vizija poduzeća Franck d.d. je postati vodeće regionalno poduzeće u segmentu prehrambene industrije.[41] Misija poduzeća Franck d.d. je osigurati dugoročno zadovoljstvo potrošača njegujući stoljetnu tradiciju i vrhunsku kvalitetu proizvoda, pružiti priliku svim zaposlenicima da razviju svoje kreativne potencijale te ih usmjeriti na trajno unapređenje poslovnih procesa i ostvariti zadovoljavajuće poslovne rezultate uz povećanje vrijednosti uloženog kapitala.[42]

Franck d.d. je početkom 2014. godine postao punopravni član *International Coffee Partnersa* (ICP), društva sa sjedištem u Hamburgu koje okuplja vodeće europske proizvođače i trgovce kavom.[43]

Hrvatski prehrambeni proizvođači,pretrpjet će dva udara – prvi na domaće tržište, koje se od 1. srpnja potpuno otvara za sve proizvode iz Europske unije, na koje se pri uvozu u Hrvatsku naplaćuju uvozne carine. Drugi udar dogodit će im se na izvoznim tržištima zemalja CEFTA-e (Srbija, BiH, Crna Gora, Makedonija, Kosovo, Albanija i Moldavija), jer će hrvatski prehrambeni proizvodi od 1. srpnja pri uvozu biti opterećeni carinama.[44]

Strategija i izlazak Tvornice duhana Rovinj d.o.o. (TDR) na tržište Bosne i Hercegovine

Tvornica duhana Rovinj d.o.o. je najveći proizvođač cigareta u regiji Jugoistočne Europe i jedini domaći proizvođač u Hrvatskoj. Uz matično tržište Hrvatske, TDR d.o.o. posluje u Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori, Kosovu, Makedoniji, Sloveniji, Srbiji, Češkoj, Italiji, Španjolskoj i Njemačkoj, a gradnju tvornice cigareta planira i u Iranu. Više od 60 posto prodaje TDR d.o.o. ostvaruje na stranim tržištima i jedan je od vodećih hrvatskih izvoznika.[45]

TDR-ov sustav je vertikalno integrirani sustav koji čine tvrtke: Hrvatski duhani d.d., TDR d.o.o., Istragrafika d.d. i predstavništva TDR-a. Svaka tvrtka ima svoju ulogu u procesu uzgoja, obrade duhana te proizvodnje i distribucije duhanskih proizvoda.

S 11,6 milijardi prodanih cigareta, 1,74 milijardi kuna ukupnih prihoda i više od 60 posto prodaje ostvarene u izvozu u 2012.godini, TDR d.o.o. je ojačao poziciju jednog od vodećih hrvatskih izvoznika i lidera među proizvođačima cigareta u jugoistočnoj Europi.[46] Kao jedna od najsnažnijih hrvatskih proizvodnih kompanija TDR d.o.o. svoje proizvode plasira na 15 tržišta. Kao jedan od vodećih proizvođača cigareta u jugoistočnoj Europi, TDR d.o.o. je na tržištu regije prisutan sa 7 brandova u svim cjenovnim segmentima. Lider je na tržištima Hrvatske i Bosne i Hercegovine, drugi na tržištu Crne Gore, te među vodećima na tržištima Makedonije, Kosova, Slovenije i Srbije. Svaki peti potrošač u regiji puši cigarete TDR-a d.o.o., jedine nezavisne kompanije u Europi koja je lider na domaćem i regionalnom tržištu.[47]

TDR d.o.o. potiče održiv rast i razvoj uz očuvanje i uvećavanje potencijala za korištenje svih resursa. Stoga se posebno ulaže u održiv rast proizvodnje kroz zadovoljenje ekonomskih, društvenih i estetskih potreba bez ugrožavanja prirodnog i kulturno-povijesnog nasljeđa. Pogoni tvornice u Kanfanaru su primjer primjene svih načela o zaštiti okoliša u praksi, u skladu s najstrožim pravilima Europske unije i strategiji održivog razvoja . TDR d.o.o. je nositelj

41 http://www.franck.hr/o_nama/vizija/, (pristup 12. srpnja 2014.)
42 Ibidem.
43 http://www.poslovni.hr/kompanije/franck-postao-punopravni-clan-international-coffee-partnersa-266355, (pristup 12. srpnja 2014.)
44 http://www.jatrgovac.com/tag/franck/page/5/, (pristup na dan 12. srpnja 2014.)
45 http://www.tdr.hr/zaposlenje/images/TDR-Inovator-i-regionalni-lider.pdf, (pristup 12. srpnja 2014.)
46 http://liderpress.hr/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/tdr-nove-cijene-od-15-srpnja/?display=mobile, (pristup 22. srpnja 2014.)
47 http://www.tdr.hr/novosti_press/novosti/objava_25062013.html, (pristup 22. srpnja 2014.)

certifikata ISO 9001 za sustav upravljanja kvalitetom i ISO 14001 za sustave upravljanja okolišem. TDR d.o.o. posluje po Temeljnim načelima poslovanja koja se odnose na područje reklamiranja, zdravstvene zaštite, zaštite maloljetnika i borbe protiv krijumčarenja, time dosljedno provodeći važeće i vrlo restriktivne hrvatske zakone i propise, s ciljem što veće društvene odgovornosti i transparentnosti poslovanja i ponašanja svih zaposlenika.

Nagrada „Zlatni ključ" potvrdila je poziciju TDR-a d.o.o. kao jednog od vodećih hrvatskih izvoznika na tržište Bosne i Hercegovine, koji u proračun Bosne i Hercegovine godišnje uplaćuje više od 140 milijuna eura.[48] S 2,6 milijardi prodanih cigareta u 2012. godini i stabilan tržišni udio od 32 posto, TDR d.o.o. je lider na duhanskom tržištu Bosne i Hercegovine. Zahvaljujući prepoznatljivosti i snazi brendova zadržana je liderska pozicija i stabilan tržišni udio u Bosni i Hercegovini te nastavljeno uvođenje inovacija. I u 2013. godini nastavlja se s plasiranjem inovativnih proizvoda i to lansiranjem novog izdanja Ronhilla, najjačeg cigaretnog brenda u cijeloj regiji.

Unatoč krizi i sve nepovoljnijim tržišnim uvjetima, TDR d.o.o. je i dalje jedan od vodećih proizvođača cigareta u jugoistočnoj Europi. Kontinuiranim širenjem poslovanja u jednoj od najkoncentriranijih svjetskih industrija TDR d.o.o. je stekao poziciju jedne od najuspješnijih neovisnih duhanskih kompanija. TDR d.o.o. je jedina neovisna kompanija u Europi koja je uvjerljivi lider na domaćem i tržištu susjednih zemalja.[49]

Ulazak Hrvatske u Europsku uniju stavlja pred TDR d.o.o. dodatne izazove u poslovanju u jugoistočnoj Europi. Naime, ulaskom u uniju i izlaskom iz CEFTE značajno će porasti carine za sve hrvatske proizvođače koji svoje proizvode izvoze u zemlje regije. Izlaskom iz CEFTA-ine carinske stope na cigaretne proizvode proizvedene u Hrvatskoj povećavaju se u Srbiji s 15% na 57%, u BiH s 0% na 15%, u Makedoniji s 27% na 42%, na Kosovu s 0% na 10%. Učinci ovih promjena za TDR d.o.o. znače oko 10 milijuna eura godišnje više plaćenih carina ili gubitak 130 radnih mjesta u Hrvatskoj. Kako bi otklonio negativne učinke izlaska iz CEFTE, TDR d.o.o. razmatra različite poslovne mogućnosti.

TDR-u d.o.o., kao i u svim vodećim hrvatskim proizvodnim kompanijama, iznimno je važno da hrvatska Vlada ustraje u pregovorima s nadležnim institucijama Europske unije kako bi zadržali postojeći trgovinski režim i tako omogućili hrvatskim izvoznicima da nastave svoj rast i razvoj.

Najbrža hrvatska rastuća franšiza SURF 'N' FRIES

Franšizno poslovanje još uvijek je slabo razvijeno. Iako u većini zemalja Europske unije djeluju jake nacionalne franšizne udruge, a regulatorni okvir prepoznaje i u nekim zemljama sustavno promovira domaće franšizne sisteme (npr. Španjolska, Italija, Francuska) u Hrvatskoj na *policy* razini nije prepoznat potencijal franšiznog poslovanja za povećanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva i unapređenje izvoznog kapaciteta hrvatskih poduzeća.[50]Jedna od najvećih prepreka za analizu stanja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj je nedostatak informacija o broju domaćih i inozemnih franšiznih sistema u Hrvatskoj, a samim time i o utjecaju franšiznog poslovanja na gospodarstvo Hrvatske.[51]

48 http://www.poslovni.hr/hrvatska/tdr-u-proracun-bih-godisnje-uplacujemo-vise-od-140-mil-eura-241694, (pristup 22. srpnja 2014.)
49 http://www.tdr.hr/novosti_press/novosti/objava_21052013.html, (pristup 12. srpnja 2014.)
50 http://www.cepor.hr/Cepor_fransiza_policy%20brief_DEC2011_V2.pdf, (pristup 12. srpnja 2014.)
51 http://www.cepor.hr/Cepor_fransiza_policy%20brief_DEC2011_V2.pdf, (pristup 12. srpnja 2014.)

Surf ‘n’ Fries je nastao kako bi svijetu ponudio najbolje krumpiriće ikada napravljene. Uz krumpiriće osmislili su mnogo posebnih umaka kako bi dodatno uživali u krumpirićima. Surf ‘n’ Fries se bazira na iskrenom odnosu s kupcem, te promovira ideju slobodnog življenja i slobodnog donošenja odluka oko prehrane. Cilj je da uživate u okusima koje Surf ‘n’ Fries može ponuditi, kao i u iskustvu odabira, naručivanja i konzumiranja naših specijaliteta.

Surf ‘n’ Fries uvijek imaju tzv. *LTO Limited Time Offer* proizvode koje testiraju u njihovim poslovnicama te ukoliko se pokažu dobrima stavljaju ih u stalnu ponudu. Prema nekim mišljenjima stranih stručnjaka, ukoliko sve prođe kako žele i planiraju *Surf ‘n’ Fries* bi mogao postati jedan od najbrže rastućih QSR brandova u svijetu. Konkretno, to bi značilo nekoliko tisuća novootvorenih objekata u sljedećih pet godina. U Hrvatskoj imaju 12 fiksnih objekata i dvadesetak mobilnih objekata. Objekte imaju u Sarajevu, Mostaru, Ljubljani, Beču i tri u Turskoj. U Sloveniji, BiH i Austriji posluju davanjem franšiza, a u Tursku su ušli zajedničkim ulaganjem.[52]

Prije osnivanja franšize *Surf’ ‘n’ Fries*prethodila je godina planiranja i priprema, tijekom koje su cijeli svijet proputovali u potrazi za najboljim idejama za „pomfrit bar“, spoj retra 60-ih i modernog vremena, u kojemu se može naći i simbolika sjećanja na okuse prženih krumpirića iz djetinjstva kakvi su se tih davnih dana nudili na jednom mjestu u Rijeci te njihovih hobija wind i kitesurfinga. Čak se i jedinstvena ambalaža, na koju imaju patent, a razvijala se od Malezije do istarskog poluotoka i Istragrafike, pokazala pravim pogotkom i magnetom za kupce koji, poput samih vlasnika *Surf ’n’ Friesa*, i te kako cijene što im pomfrit ne pliva u kečapu ili majonezi, nego sami biraju između 15-ak umaka koji im se serviraju posebno.[53]

Ključna stvar je napraviti brend da izgleda svjetski. Mora biti u neku ruku egzotično, čovjek se s brendom mora poistovjetiti na način da ako bude dio toga dobro će se osjećati. S druge strane sam koncept mora odavati dojam uspješnosti. U *Surf ‘n’ Fries* nikad nisu prodali nijednu franšizu nego su ih uvijek drugi zvali kako bi ju kupili. Bitno je postaviti stvari na takav način, jer tako se može postići efekt uspješnosti. Ako ste dovoljno zanimljivi da vas mediji poprate potencijalni klijenti će to prepoznati kao nešto jako dobro.[54]

Ledo d.o.o. najveći proizvođač sladoleda i lider na tržištu Bosne i Hercegovine (Ledo d.o.o. Čitluk)

Ledo d.o.o. je danas najveći domaći proizvođač industrijskog sladoleda, te najveći distributer smrznute hrane.Stoga ne čudi što su Ledovi proizvodi prisutni u gotovo svakom domaćinstvu. Širok asortiman Ledovih proizvoda – sladoled, smrznuto voće i povrće, smrznuta riba, tijesta, gotova jela i meso kontinuirano se nadopunjuju novim inovativnim proizvodima koji odgovaraju visokim zahtjevima Ledovih potrošača. Prepoznatljiv, uvijek omiljen i vrlo popularan, Ledo d.o.o. osvaja svojom izvrsnom ponudom različitih proizvoda, vrhunskom kvalitetom i modernim izgledom. Osim u Hrvatskoj, Ledo d.o.o. je danas lider i na tržištu susjedne Bosne i Hercegovine, gdje je početkom 2000. godine kupio tvornicu za proizvodnju sladoleda u Čitluku i osnovao poduzeće Ledo Čitluk d.o.o. Kao i ostale kompanije Agrokor

52 http://www.business.hr/kompanije-9/prvi-zdravi-fast-food-na-svijetu-dolazi-iz-hrvatske-131878, (pristup 12. srpnja 2014.)

53 http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/najbrze-rastucu-hrvatsku-fransizu-sire-na-tursku-katar-indiju-491297, (pristup 12. srpnja 2014.)

54 http://www.business.hr/kompanije-9/prvi-zdravi-fast-food-na-svijetu-dolazi-iz-hrvatske-131878, (pristup 12. srpnja 2014.)

koncerna, Ledo d.o.o. i nadalje planira povećavati i jačati svoju prisutnost na tržištima regije, ali i tržištima zemalja Europske unije.[55]

Ledo d.o.o. neprestano radi na uvođenju modernih tehnologija i usavršavanju proizvodnih procesa te konstantno zadržava najviše moguće standarde na području distribucije i kvalitete. Više od 500 hladnjača opremljenih najsuvremenijom tehnologijom osigurava da proizvodi u najkraćem roku stignu do prodajnih mjesta. Također, više od 100.000 rashladnih uređaja na najatraktivnijim lokacijama diljem regije omogućuje da kupci u svakom trenutku mogu doći do svojih omiljenih smrznutih namirnica.

Osiguravajući ukusne i zdrave smrznute proizvode, Ledo d.o.o. ujedno aktivno zagovara zdrav život i pravilnu prehranu. Od samih svojih početaka Ledo d.o.o. je težio zadovoljstvu svojih kupaca, potrošača i ostalih zainteresiranih strana i to je cilj kojeg već više od pola stoljeća uspješno izvršava. Golemo iskustvo, spremno reagiranje na sve izazove tržišta te kontinuirano ulaganje u proizvodne, distribucijske i kadrovske resurse jamči vodeću poziciju na tržištu i u budućnosti.[56]

Međunarodno udruženje proizvođača sladoleda (*IICC - International Ice Cream Consortium*) već četvrtu godinu za redom dodjeljuje Ledu d.o.o. prestižne nagrade za najbolji sladoled na svijetu, najbolje komercijalno rješenje, te za izvrsnost i inovativnost. Kampanja Ledonardo proglašena je pak najboljim komercijalnim rješenjem. U sklopu kampanje potrošači su po prvi puta dobili priliku sami osmisliti sladoled koji će se proizvesti i ponuditi tržištu. Ledu d.o.o. su također dodijeljena i dva druga mjesta za najbolje tehničko rješenje i najinovativniji proizvod za punjenje ugostiteljskog sladoleda.[57] Od ideje do lansiranje na tržište potrebno im je šest mjeseci.

Ledo d.o.o. ima četiri proizvodna pogona smještena u središtu Hrvatske, Srbije, Bosne i Hercegovine. Ukupni godišnji kapacitet proizvodnje iznosi 48.430 tona sladoleda i 68.300 tona smrznute hrane, od čega kapaciteti u Hrvatskoj i Srbiji čine 86 % ukupnog kapaciteta. Ukupna proizvodnja sladoleda u 2011. godini bila je 28.440 tona ili 59% ukupnog kapaciteta dok je ukupna proizvodnja smrznute hrane bila 39.821 tona ili 58% ukupnog kapaciteta.[58]

Dvije navedene tvornice izvoze otprilike 20% proizvedenih količina na ostala tržišta. Bosna i Hercegovina uvozi iz tih dviju tvornica otprilike 30% količina prodanih u zemlji. Povoljniji uvjeti oporezivanja omogućuju veću profitabilnost uvoza proizvoda iz Hrvatske i Srbije. Menadžment ne smatra potrebnim proširenje ovih tvornica. Ledo d.o.o. je značajno investirao u prošlosti u modernizaciju proizvodnog pogona. Ove investicije menadžment smatra dovoljnim za očekivano povećanje proizvedenih količina.[59]

ZAKLJUČAK

Istraživanja su pokazala da je strategija tvrtke najvažnija odrednica njezinih performansi, industrijski kontekst je važan za performanse, ali nije tako važan kao strategija. Strategija nekog poduzeća je plan igre kojega uprava koristi za rast poslovanja, vođenje operacija, konkuriranje i postizanje organizacijskih ciljeva. Menadžeri u različitim poduzećima uvijek pomalo drukčije

55 http://www.agrokor.hr/hr-HR/Ledo.html, (pristup 12. srpnja 2014.)
56 http://www.ledo.hr/hr/o-nama/ledo-danas, (pristup 12. srpnja 2014.)
57 http://dubrovacki.hr/clanak/56409/ledo-proglasen-najboljim-sladoledom-na-svijetu, (pristup 12. srpnja 2014.)
58 http://www.ledo.hr/datastore/filestore/29/Menadzment_prezentacija_Investicijska_prilika-konsolidacija_proizvodnje_sladoleda_i_smrnute_hrane_u_Adria_regiji.pdf, (pristup 22. srpnja 2014.)
59 http://www.ledo.hr/datastore/filestore/29/Menadzment_prezentacija_Investicijska_prilika-konsolidacija_proizvodnje_sladoleda_i_smrnute_hrane_u_Adria_regiji.pdf, (pristup 12. srpnja 2014.)

gledaju na buduće tržišne uvjete te na to kako najbolje prilagoditi strategiju tim uvjetima: štoviše, imaju i različita mišljenja o metodama za manevriranje konkurentima i o primjerenosti određene strateške opcije njihovu poduzeću.

Ulaskom u Europsku uniju, hrvatskim se proizvođačima otvara tržište s 500 milijuna potrošača. No, trebat će godine, puno marketinškog truda i novaca, da na tom velikom tržištu hrvatski proizvodi postanu, s neizvjesnim ishodom – poznati i prihvaćeni. S druge strane, hrvatsko je tržište, od 1. srpnja s otvorenim granicama, stižu konkurentni proizvodi s europskog tržišta, dok su vrata istovremeno zatvorena brojčano puno manjem tržištu – zemljama CEFTA-e, s 27 milijuna potrošača, na tržištu koje dugi niz godina voli i kupuje hrvatske proizvodei na kojem hrvatska poduzeća zarađuju.

Stanje u Bosni i Hercegoviniće utjecati sasvim sigurno na hrvatsko gospodarstvo, a što će nestabilnost duže trajati, posljedice će biti veće. Zbog izlaska Hrvatske iz CEFTA-e dio domaćih tvrtki preselio je poslovanje i proizvodnju u Bosnu i Hercegovinu, a nestabilnost u toj zemlji utjecat će na njihove rezultate što će se onda preliti i na rezultate tih poduzeća u Hrvatskoj. Nastavak krize u Bosni i Hercegovini kroz dulje vrijeme sigurno bi bio problem za izvoz na najveće hrvatsko izvozno tržište. Socijalni bunt i visoka nezaposlenost, a time pad životnog standarda stanovništva u Bosni i Hercegovini, vrlo su opasni za poslovanje na tom tržištu.

Podravka d.d ima visok ugled na svojim tržištima. Cilj im je taj ugled i nadalje graditi. Podravka d.d. će biti uspješna i poznata kompanija, inovativni lider svoje industrije i svoje zemlje. Podravkina poslovna politika posljednjih nekoliko godina ocrtava istaknutu tendenciju osvajanja sve većeg tržišnog udjela u segmentu hrane, pića i farmaceutike te zadovoljenja želja vrlo širokog raspona potrošača s raznolikim asortimanom proizvoda. Usmjerenje na dugoročan rast i razvoj vidi se i u gotovo kontinuiranoj kupnji i preuzimanju raznih poduzeća ili njihovih brendova te udruživanju s drugim poduzećima radi istraživanja ili zajedničke proizvodnje i distribucije robnih marki.

Stalno osluškujući potrošače i prateći svjetske trendove, Franck d.d. uvodi inovacije u svoje poslovanje i odnos s potrošačima. Snaga Francka d.d. vidljiva je u kontinuiranoj kvaliteti proizvoda, jakom imidžu i stalno vodećoj poziciji u svijetu hrvatskoga poduzetništva.

Unatoč krizi i sve nepovoljnijim tržišnim uvjetima, TDR d.o.o. je i dalje jedan od vodećih proizvođača cigareta u jugoistočnoj Europi. TDR d.o.o. je jedina neovisna kompanija u Europi koja je uvjerljivi lider na domaćem i tržištu susjednih zemalja. Ulazak Hrvatske u Europsku uniju stavlja pred TDR d.o.o. dodatne izazove u poslovanju u jugoistočnoj Europi. Kako bi otklonio negativne učinke izlaska iz CEFTE, TDR d.o.o. razmatra različite poslovne mogućnosti.

Surf 'n' Fries će nastaviti s otvaranjem vlastitih objekata i pripremiti sve za franšiziranje brenda. Ono što bi njima moglo ići u korist svakako je tradicija "*street fooda*", koja konceptu *Surf 'n' Fries* jako pogoduje i mogla bi značiti i prodor na šire tržište Azije.

Priključenje Europskoj uniji za poduzeće Ledo d.o.o. stvorit će mogućnost za ulazak na nova tržišta zapadne Europe. Menadžment poduzeća Ledo d.o.o. je uvjeren da se može osloniti na efikasnu proizvodnju i niske troškove rada kao glavne konkurentske prednosti za proboj na ta tržišta. Daljnjim investiranjem u kanale distribucije i jačanje prirodnih prepreka ulasku konkurenata na tržište kompanija bi trebala ojačati poziciju u tim zemljama kao što je ranije učinila na primarnim tržištima. Realizacijom odabranih akvizicija se također predviđa ubrzani razvoj poslovanja poduzeća na tim tržištima.

LITERATURA

1. Grbac, B., Izazovi međunarodnog tržišta, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2009.
2. Lazibat, T. i Kolaković, M.: Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije,Sinergija, Zagreb, 2004.
3. Matić, B., Međunarodno poslovanje, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2004.
4. Thompson, A., A., Strickland III, A., J., Gamble, J., E., Strateški menadžment, četrnaesto cjelovito izdanje, Mate, Zagreb, 2008.
5. Rahimić, Z. i Podrug, N., Međunarodni menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2013., str. 318.
6. http://www.dutp.hr/default.aspx?id=43
7. http://www.novilist.hr/Vijesti/Gospodarstvo/Pao-izvoz-u-regiju-Na-trzistu-Crne-Gore-i-Srbije-izgubljeno-550-milijuna-kuna
8. http://www.hum.ba/aktualnosti/3405-tvornice-hrane-gase-radna-mjesta-i-otvaraju-ih-u susjedstvu.html
9. http://www.avaz.ba/vijesti/teme/preseljenje-pogona-iz-hrvatske-u-bih-donosi-posao-za-30000-bh-gradjana
10. http://www.avaz.ba/vijesti/teme/preseljenje-pogona-iz-hrvatske-u-bih-donosi-posao-za-30000-bh-gradjana
11. http://www.novilist.hr/Vijesti/Gospodarstvo/Ulaskom-u-EU-Hrvatska-izlazi-iz-CEFTA-e-i-gubi-4.000-radnih-mjesta
12. http://vinkovci.com.hr/hrvatska/hrvatska/ugrozen-izvoz-robe-u-bih-nastave-li-se-sukobi-trpjet-ce-i-slavonsko-gospoda
13. http://www.glas-slavonije.hr/225670/1/Ugrozen-izvoz-robe-u-BiH-nastave-li-se-sukobi-trpjet-ce-i-slavonsko-gospodarstvo
14. http://www.podravka.hr/kompanija/o-kompaniji
15. http://e-lib.efst.hr/2013/2110016.pdf
16. http://zse.hr/userdocsimages/prospekti/FRNK-prospekt.pdf[Franck-prospekt
17. http://www.franck.hr/o_nama/vizija/, (pristup 12. srpnja 2014.)
18. http://www.poslovni.hr/kompanije/franck-postao-punopravni-clan-international-coffee-partnersa-266355
19. http://www.jatrgovac.com/tag/franck/page/5/
20. http://www.tdr.hr/zaposlenje/images/TDR-Inovator-i-regionalni-lider.pdf,
21. http://liderpress.hr/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/tdr-nove-cijene-od-15-srpnja/?display=mobile, (pristup 22. srpnja 2014.)
22. http://www.tdr.hr/novosti_press/novosti/objava_25062013.html
23. http://www.poslovni.hr/hrvatska/tdr-u-proracun-bih-godisnje-uplacujemo-vise-od-140-mil-eura-241694
24. http://www.tdr.hr/novosti_press/novosti/objava_21052013.html,
25. http://www.cepor.hr/Cepor_fransiza_policy%20brief_DEC2011_V2.pdf
26. http://www.cepor.hr/Cepor_fransiza_policy%20brief_DEC2011_V2.pdf
27. http://www.business.hr/kompanije-9/prvi-zdravi-fast-food-na-svijetu-dolazi-iz-hrvatske-131878

28. http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/najbrze-rastucu-hrvatsku-fransizu-sire-na-tursku-katar-indiju-491297
29. http://www.agrokor.hr/hr-HR/Ledo.html
30. http://www.ledo.hr/hr/o-nama/ledo-danas
31. http://dubrovacki.hr/clanak/56409/ledo-proglasen-najboljim-sladoledom-na-svijetu
32. http://www.ledo.hr/datastore/filestore/29/Menadzment_prezentacija_Investicijska_prilika-konsolidacija_proizvodnje_sladoleda_i_smrnute_hrane_u_Adria_regiji.pdf

ODNOS IZMEĐU SINTETIČKE OCJENE USPJEŠNOSTI PREDUZEĆA UNUTAR DIJAGNOSTIFIKOVANOG RAZVOJNOG STANJA -KOMPARACIJA DVA MODELA: POSLOVNE IZVRSNOSTI I DISKRIMINANTNE FUNKCIJE

Dženan Kulović[60]
Spaso Kuzman[61]
Rifet Đogić[62]
Jasmin Mahmuzić[63]

SAŽETAK

Preduzeće se osniva i posluje sa ciljem da ostvaruje uspješnos u kontinuitetu. Motivi i ciljevi njegovog osnivanja, postojanja i poslovanja su pozitivni rezultati koji mu omogućavaju opstanak i razvoj. Međutim, statistički podaci ukazuju da je većina preduzeća na prelazu iz jedne faze životnog ciklusa u drugu podložna poremećajima u poslovanju. Uspješnost preduzeća moguće je posmatrati na dva načina: sintetički kao prikaz sveukupne uspješnosti organizacione cjeline i analitički kao prikaz uspješnosti organizacionih dijelova. Zahvaljujući razvoju i usavršavanju menadžerskih vještina menadžerima je na raspolaganju nekoliko modela ocjene uspješnosti preduzeća. Međutim, menadžeri se prilikom donošenja poslovnih odluka suočavaju sa nepouzdanošću podataka što značajno umanjuje kvalitet odluka. Cilj ovog rada je da primijenom dva modela ocjene uspješnosti preduzeća (model poslovne izvrnosti i model diskriminatorne funkcije) izvrši komparaciju sintetičke i analitičke ocjene uspješnosti preduzeća unutar dijagnostifi kovanog razvojnog stanja sa ciljem utvrđivanja pouzdanosti rezultata poslovanja. Postojanje izražene veze između rezultata sintetičke i analitičke ocjene uspješnosti značajno će uticati na kvalitet procesa donošenja odlula. Uzorak sačinjava 40 preduzeća koji se nalazi u različitim fazama životnog ciklusa preduzeća: pionirstva, rasta, zrelosti i saturacije.

Ključne riječi: uspješnost preduzeća, proces odlučivanja, životni ciklus

JEL: L2; M1

PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Menadžeri su početak i kraj uspješnosti i neuspješnosti preduzeća. Oni su ti koji će preduzeće gurnuti u krizu ako ne radi po pravilima struke, ali i ti koji će ga iz krize i izvući.[64] Timmons i Spinelli[65] uzroke poremećaja u preduzećima, tj. uzroke neuspješnosti preduzeća su nakon provedenih istraživanja podijelili u tri grupe:

Prva grupa: neobraćanje pažnje na strategijske probleme kao na primjer: nerazumijevanje specijalizovanog tržišta, loše upravljanje odnosima kupci-dobavljači, diverzifikacija u nepovezano poslovno područje, veliki projekti, upadanje u zamke zbog kratkovidnosti i izostajanje da se planira nepredviđeno itd.

60 Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, Fakultetska 3, Zenica
61 Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku, Aleja Konzula bb, Travnik
62 Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, Fakultetska 3, Zenica
63 Sparkasse bank, d.d. Sarajevo, Zmaja od Bosne 7, Sarajevo
64 Izvod iz intervjua u *Fokusu*: Osmanagić Bedenik, Nidžara.
65 Holland, R. (1998): Planning against a business failure, University of Tennessee, Agricultural Extension Service, (ADC Info 24). Dostupno na: http://cpa.utk.edu/pdffiles/adc24.pdf

Druga grupa: generalni problemi menadžmenta: gubitak kompetencija menadžera, iskustvo, *know-how*, slaba finansijska funkcija i promjene menadžera itd.

Treća grupa: slaba finansijsko-računovodstvena funkcija: kreditna zaduženost, prevelik leverage, gubitak gotovine, slaba naplata, slabo finansijsko izvještavanje i slabo razumijevanje ponašanja troškova, itd.

Istraživanja u Evropi[66] pokazuju da preduzeća nemaju dovoljno vlastitoga kapitala, i to je prvi i najvažniji uzrok neuspješnosti preduzeća. To su činjenice dokazane empirijskim istraživanjima. Potrebno je dakle u preduzeću imati primjerenu stopu vlastitoga kapitala u odnosu na ukupni kapital, te kompetentan menadžment sa stručnim saradnicima i stručnom podrškom koji znaju, hoće i mogu. To su preduslovi za preživljavanje.

Kao jedan od čestih slučajeva neuspješnosti preduzeća, posebno kod onih velikih, Edward Altman[67] posebno ističe rast ukupne aktive preduzeća koji nije u srazmjeru s ostalim finansijskim faktorima.

Nakon prikazanih primjera istraživanja uzroka poremećaja u poslovanju, odnosno raznih vrsta krize pa i neuspješnosti, možemo zaključiti da se rezultati provedenih istraživanja dosta razlikuju. Očigledno je da do poremećaja u preduzećima može doći zbog velikog broja raznih faktora, kao i zbog kombinacije djelovanja više faktora koji ne moraju neminovno imati finansijski karakter, ali je jasno da sve vrste poslovne krize za posljedicu imaju poremećaj finasijske funkcije.

SINTETIČKA I ANALITIČKA OCJENA USPJEŠNOSTI UNUTAR DIJAGNOSTICIRANOG RAZVOJNOG STANJA PREDUZEĆA

U zemljama s razvijenim i likvidnim tržištem kapitala tržišni pokazatelji mogu kvalitetno prikazati uspješnost preduzeća i biti kvalitetan indikator kompetencija menadžera. U Bosni i Hercegovini, kao i u susjednim zemljama Hrvatskoj, Srbiji i većini zemalja u razvoju to nije slučaj.[68] Zato su za ocjenjivanje uspješnosti preduzeća u ovom istraživanju upotrijebljena dva modela za procjenu uspješnosti preduzeća, i to:

Model diskrimantne funkcije[69] (skraćeno DF model) - Peter Klacirek

Business Excellence model[70] (skraćeno BEX model) - Vinko Belak

Osim navedenih postoje i drugi modeli za procjenu uspješnosti unutar dijagnosticiranog razvojnog stanja, kao na primjer: Altmanov model, Tafflerov model, Chesserov model i drugi slični modeli.

66 Falcon, L. T. (2007): Logit Models to Assess Credit Risk, Credit Risk Assessment Revisited: Methodological Issues and Practical Implications, *European Committee of Central Balance Sheet Data Offices*.

67 Izvod iz intervjua u Fokusu: Osmanagić Bedenik, Nidžara.

68 Tipurić, D., Mešin, M., Lovrinčević, M. u: Tipurić, D. (ur.) (2011): Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 123.

69 Model je preuzet sa web stranice (dostupno na: www.klaricek.at)

70 Model je preuzet sa web stranice (dostupno na: www.belak.hr)

MODEL DISKRIMANTNE FUNKCIJE[71] *(SKRAĆENO DF MODEL) – PETER KLACIREK*

P. Kralicek je na temelju bilansa njemačkih, austrijskih i švicarskih preduzeća - a po uzoru na Altmanov model i putem postupka multivarijantne diskriminantne analize - razvio novi model za ocjenu uspješnosti preduzeća unutar dijagnosticiranog razvojnog stanja. Kralicek je, naime, izveo sljedeći model diskriminantne funkcije:

DF =1,5X1 + 0,08X2 + 10X3 + 5X4 + 0,3X5 + 0,1X6

gdje je:

X1 - čisti novčani tok/ukupne obaveze,

X2 - ukupna imovina/ukupne obaveze,

X3 - dobit prije kamata i poreza/ukupna imovina,

X4 - dobit prije kamata i poreza/poslovni prihodi,

X5 - zalihe/poslovni prihodi, i

X6 - poslovni prihodi/ukupna imovina.

Kralicekov DF pokazatelj može poprimiti pozitivne i negativne vrijednosti, pri čemu negativne vrijednosti ukazuju na insolventnost a pozitivne na solventnost poslovnog subjekta. Tačnije, početak insolventnosti preduzeća već se dešava kada vrijednost DF pokazatelja pada od 0,3. do 0,0, nakon čega nastupa zona umjerene insolventnosti, i to za sve vrijednosti DF od 0,0 do –1,0, kada nastupa zona izrazite insolventnosti.

Za vrijednosti pokazatelja više od 0,3 do 1,0 finansijska stabilnost preduzeća prema DF pokazatelju je loša, a od 1,0 do 1,5 finansijska stabilnost je srednja. Za preduzeća sa DF pokazateljem više od 1,5 do 2,2 finansijska stabilnost je dobra, a od 2,2 do 3 je vrlo dobra. Preduzeća sa DF pokazateljem više od 3,0 Kralicek smatra izvrsnim.

Navedeni rasponi prikazani su u Tabeli br. 1.

Tabela 1. *Vrijednosti DF pokazatelja s pripadajućom ocjenom finansijske stabilnosti*

Vrijednost DF pokazatelja	Uspješnost preduzeća
>3,0 izvrsna	Izvrsna
>2,2 vrlo dobra	Vrlo dobra
>1,5 dobra	Dobra
>1,0 srednja	Srednja
>0,3 loša	Loša
< ili = 0,3 početak insolventnosti	Početak insolventnosti
< ili = 0,0 umjerena insolventnost	Umjerena inoslventnost
< ili = -1,0 izrazita insolventnost	Izrazita insolventnost

71 Engl. Discrimination Function, skr. DF

MODEL POSLOVNE IZVRNOSTI[72] *(SKRAĆENO BEX MODEL) – VINKO BELAK*

V. Belak je na temelju podataka iz finansijskih izvještaja preduzeća koja kotiraju na hrvatskom tržištu kapitala - Zagrebačkoj i Varaždinskoj burzi – a po uzoru na Altmanov model putem postupka statističko-matematičkih metoda istraživanja uz korištenje softverske aplikacije (statističkog paketa SPSS vl3.0) – razvio sljedeći model poslovne izvrnosti za ocjenu uspješnosti preduzeća unutar dijagnosticiranog razvojnog stanja.

BEX = 0,388 ex1 + 0,579 ex2 + 0,153 ex3 + 0,316 ex4

gdje je:

ex1 - profitabilnost

ex2 - stvaranje vrijednosti

ex3 - likvidnost

ex4 - snaga finansiranja

Belakov BEX model može poprimiti pozitivne i negativne vrijednosti, pri čemu negativne vrijednosti ukazuju na ugroženu egzistenciju a pozitivne na dobra preduzeća. Tačnije, početak ugroženosti egzistencije se dešava kada vrijednosti BEX indeksa je manja od 0. Ovakva klasifikacija na dobra i loša preduzeća na osnovi BEX index-a statistički je potvrđena empirijskih testiranjem istorijskih podataka.

Za vrijednosti indeksa između 0 i 1 potrebna su unapređenja. Za preduzeća sa BEX indeksom veći od 1 su dobra preduzeća. Navedeni rasponi prikazani su u tabeli br. 2

Tabela 2. *Vrijednosti BEX pokazatelja s pripadajućom ocjenom finansijske stabilnosti*

BEX	**Rang**	**Prognoza za budućnost**
veci od 6,01	svjetska klasa (world class)	Preduzeće posluje s vrhunskim rezultatima što se može očekivati i u iduće 4 godine, ako menadžment nastavi s unaprjeđenjima
4,01 - 6,00	izvrsno	Preduzeće posluje izvrsno što se može očekivati i u sljedeće 3 godine, ako menadžment nastavi s unaprjeđenjima.
2,01 - 4,00	vrlo dobro	Preduzeće posluje vrlo dobro što se može očekivati i u sljedeće 2 godine ako menadžment nastavi s unaprjeđenjima.
1,01 - 2,00	dobro	Preduzeće posluje dobro, ali se poboljšanje može očekivati samo ako se pristupi unaprjeđenjima.
0,00 - 1,00	granično područje između dobrog i lošeg	Poslovna izvrsnost je pozitivna, ali nije zadovoljavajuća. Potrebno je pristupiti ozbiljnim unaprjeđenjima.
manji od 0,00 (negativan)	loše	Ugrožena je egzistencija. Potrebno je žurno pristupiti restrukturiranju i unaprjeđenjima, inače će se loše poslovanje nastaviti pa postoji opasnost od propasti

72 Engl. *Business Excellence*, skr. BEX

KORELACIJA IZMEĐU SINTETIČKE OCJENE USPJEŠNOSTI MSP UNUTAR DIJAGNOSTICIRANOG RAZVOJNOG STANJA - KOMPARIRANJE DVAJU MODELA: POSLOVNE IZVRNOSTI I DISKRIMINATORNE FUNKCIJE

UZORAK ISTRAŽIVANJA

Naš uzorak čini 55 preduzeća, koja se po svojoj veličini svrstavaju u mala i srednja preduzeća. Imajući u vidu brojnost svake od navedenih grupa u Federaciji Bosne i Hercegovine (odnosno udio malih i srednjih preduzeća), cilj je bio da se reprezentativnost uzorka poveća tako što će broj svake grupe u uzorku biti dovoljno proporcionalan (Tabela 3).

Tabela 3. *Uzorak istraživanja*

ŠIFRA PREDUZEČA	VELIČINA PREDUZEĆA	BROJ ZAPOSLENIH	UKUPAN PRIHOD	VRIJEDNOST IMOVINE
P-01	SREDNJE	14	6.582.242	4.085.786
P-02	MALO	35	2.586.734	1.180.223
P-03	MALO	7	2.938.374	1.100.263
P-04	SREDNJE	89	6.875.771	4.787.684
P-05	SREDNJE	15	6.865.815	5.638.195
P-06	MALO	12	2.273.620	1.515.426
P-07	MALO	9	2.205.309	3.269.497
P-08	MALO	29	2.957.856	2.991.839
P-09	MALO	22	2.735.579	2.290.541
P-10	MALO	10	895.486	7.721.775
R-01	SREDNJE	37	6.146.201	9.236.468
R-02	SREDNJE	18	4.929.641	3.886.463
R-03	SREDNJE	37	8.886.875	2.705.254
R-04	MALO	22	2.376.954	5.668.368
R-05	SREDNJE	21	9.893.448	4.431.743
R-06	MALO	13	2.288.618	3.817.160
R-07	SREDNJE	44	15.414.136	6.041.856
R-08	SREDNJE	8	3.544.072	1.384.739
R-09	MALO	120	1.731.033	1.174.319
R-10	MALO	79	3.035.883	1.734.334
Z-01	SREDNJE	95	2.113.304	1.820.021
Z-02	SREDNJE	23	15.325.367	5.474.926
Z-03	MALO	102	4.092.213	4.682.016
Z-04	SREDNJE	42	1.866.870	5.796.952
Z-05	SREDNJE	119	4.402.655	2.925.691
Z-06	SREDNJE	144	2.362.253	1.532.148
Z-07	SREDNJE	36	5.373.709	5.201.972
Z-08	SREDNJE	105	1.823.111	1.935.877
Z-09	SREDNJE	9	3.121.890	12.855.880
Z-10	SREDNJE	41	2.800.474	12.032.448
S-01	SREDNJE	24	3.857.349	6.042.005
S-02	MALO	20	1.638.619	3.008.423
S-03	MALO	16	3.303.831	3.021.305
S-04	SREDNJE	47	3.276.148	5.878.120
S-05	SREDNJE	95	3.254.884	1.170.760
S-06	SREDNJE	19	9.630.200	3.039.511
S-07	SREDNJE	88	1.401.320	5.019.549
S-08	MALO	13	2.942.660	3.695.426
S-09	SREDNJE	67	1.109.385	13.401.463
S-10	SREDNJE	23	10.375.441	7.276.685

Ranija analiza, koja je identifikovala fazu u kojoj se nalazi svako od 55 slučajno izabranih preduzeća, koje čini naš uzorak, poslužiće nam kao uvod u statističko posmatranje razlika i sličnosti između preduzeća u zavisnosti od toga u kojoj od četiri faze se nalazi. Prije toga, prikazujemo (Tabela 4) strukturu preduzeća iz uzorka prema fazi životnog ciklusa.

Tabela 4. *Struktura preduzeća prema fazi životnog ciklusa*

Faza životnog ciklusa	**Broj preduzeća**
PIONIRSTVO	10
RAST	10
ZRELOST	10
SATURACIJA	10
P/R (prelaz)	4
R/Z (prelaz)	9
Z/S (prelaz)	2
UKUPNO	55

Iz praktičnih razloga, u nastavku analiziramo samo ona preduzeća za koja se tačno zna u kojoj su fazi (ukupno 40), kako bi došli do pravih zaključaka o prihvatanju ili odbacivanju uvodnih hipoteza. Uključivanje svih preduzeća iz uzorka bi moglo iskriviti zaključke jer su neka na prelazu iz faze u fazu.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Kako bi se planirano istraživanje provelo i prezentirali rezultati empirijskog istraživanja, za tu svrhu bilo je potrebno dijagnosticirati razvojno stanje 40 preduzeća koja su bila predmet istraživanja. Dijagnosticirano razvojno stanje za navedenih 40 preduzeća primijenom saintgallenskog modela idealnotipskog preduzeća rezultiralo je identifikacijom problema koji su karakteristični za svako pojedinačno preduzeće u svakoj fazi dijagnosticiranog razvojnog stanja. Preduzeća (n=40) koja su bila predmetom istraživanja označena su šiframa za svaku fazu pojedinačno (faza pionirstva: P-01, P-02, P-03..., P-10; faza rasta: R-01, R-02, R-03..., R-10; faza zrelosti: Z-01, Z-02, Z-03..., Z-10 i faza saturacije: S-01, S-02, S-03..., S-10). Nakon dijagnosticiranja razvojnog stanja utvrđena je vrijednost poslovne izvrsnosti za dva modela koja su korištena kao alati istraživanja. Vrijednosti poslovne izvrsnosti (DF model) za posmatrani uzorak 40 ispitanih preduzeća je prikazan u slijedećoj tabeli.

Tabela 5. Vrijednost DF pokazatelja

FIRMA	OCJENA	Vrijednost DF pokazatelja							
		IZVRSNO	VRLO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	LOŠE	POČETNA INSOLVEN TNOST	UMJERENA INSOLVEN TNOST	IZRAZITA INSOLVEN TNOST
		>3	**>2,2**	**>1,5**	**>1,0**	**>0,3**	**<ili =0,3**	**<ili=0,0**	**<ili=-1,0**
P01	0,89					X			
P02	0,12						X		
P03	1,89			X					
P04	1,05				X				
P05	1,37				X				
P06	0,52					X			
P07	0,94					X			
P08	0,62					X			
P09	1,04				X				
P10	2,29		X						
R01	1,59			X					
R02	0,96				X				
R03	1,74			X					
R04	4,57	X							
R05	7,09	X							
R06	2,90		X						
R07	3,70	X							
R08	3,58	X							
R09	2,00			X					
R10	2,40		X						
Z01	2,37		X						
Z02	2,94		X						
Z03	1,52			X					
Z04	4,28	X							
Z05	1,01				X				
Z06	2,46		X						
Z07	5,79	X							
Z08	3,38	X							
Z09	1,46				X				
Z10	2,59		X						
S01	0,31					X			
S02	0,00							X	
S03	0,37					X			
S04	-0,44							X	
S05	-0,03							X	
S06	-1,17								X
S07	0,78					X			
S08	0,89					X			
S09	-7,01								X
S10	0,37					X			

Od posmatranog uzorka možemo zaključiti da je broj izvrsnih preduzeća sedam (od čega su četiri u fazi rasta i tri u fazi zrelosti), vrlo dobrih sedam (od čega jedan u fazi pionirstva, dva u fazi rasta i četiri u fazi zrelosti), dobrih pet (od čega su u fazi piorstva jedno, fazi rasta tri i zrelosti jedan), srednjih šest (od čega je u fazi pionrstva tri, fazi rasta jedno i fazi zrelosti dva), loših devet (od čega je su u fazi piorstva četiri i u fazi saturacije pet), sa početnom insolventnošću jedno (od čega je u fazi pionirstva jedno), sa umjerenom insolventnošću tri (od čega su u fazi saturacije tri) i sa izrazitom insolventnošću dva (od čega su dva u fazi saturacije).

Tabela 6. Vrijednost BEX indeksa

FIRMA	OCJENA	VRIJEDNOST BEX INDEXA				
		IZVRSNO	VRLO DOBRO	DOBRO	GRANIČNO	LOŠE
		4,01-6,00	2,01-4,00	1,01-2,00	0,00-1,00	NEGATIVAN
P01	1,27			X		
P02	1,18			X		
P03	2,00			X		
P04	0,65				X	
P05	1,34			X		
P06	0,33				X	
P07	0,72				X	
P08	0,26				X	
P09	0,73				X	
P10	0,91				X	
R01	1,05			X		
R02	1,16			X		
R03	1,27			X		
R04	2,99		X			
R05	7,09	X				
R06	2,40		X			
R07	4,33	X				
R08	9,05	X				
R09	4,3O	X				
R10	16,00	X				
Z01	2,18		X			
Z02	2,63		X			
Z03	1,12			X		
Z04	2,64		X			
Z05	3,87		X			
Z06	2,76		X			
Z07	3,39		X			
Z08	3,13		X			
Z09	1,19			X		
Z10	1,39			X		
S01	-0,71					X
S02	-1,30					X
S03	0,85				X	
S04	0,36				X	
S05	-1,20					X
S06	-1,63					X
S07	-2,08					X
S08	0,27				X	
S09	-6,30					X
S10	1,32			X		

Od posmatranog uzorka možemo zaključiti da je broj izvrsnih preduzeća pet (od čega su pet u fazi rasta), vrlo dobrih devet (od čega su dva u fazi rasta, sedam u fazi zrelosti), dobrih jedanaest (od čega su četiri u fazi piorstva, tri u fazi rasta, tri u fazi zrelosti i jedno u fazi saturacije), graničnih devet (od čega je šest u fazi pionirstva i tri u fazi saturacije, loših šest (od čega je šest u fazi saturacije).

PREZENTACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

U cilju da dođemo do zaključka da li testovi daju slične rezultate izračunali smo korelaciju dobijenih vrijednosti, kako zbirno na nivou uzorka (40 preduzeća), tako i posebno za svaku od četiri faze. Rezultati su djelimično afirmativni, jer koeficijent korelacije nije uvijek visok i što je još važnije statistički značajan ($p<0,05$)! Ako posmatramo uzorak kao cjelinu, naredna tabela (Tabela 7) nam pokazuje da se radi o izraženoj vezi između dva modela testiranja, jer je vrijednost koeficijenta korelacije iznad 0,7[73]. Koeficijent je statistički visoko značajan.

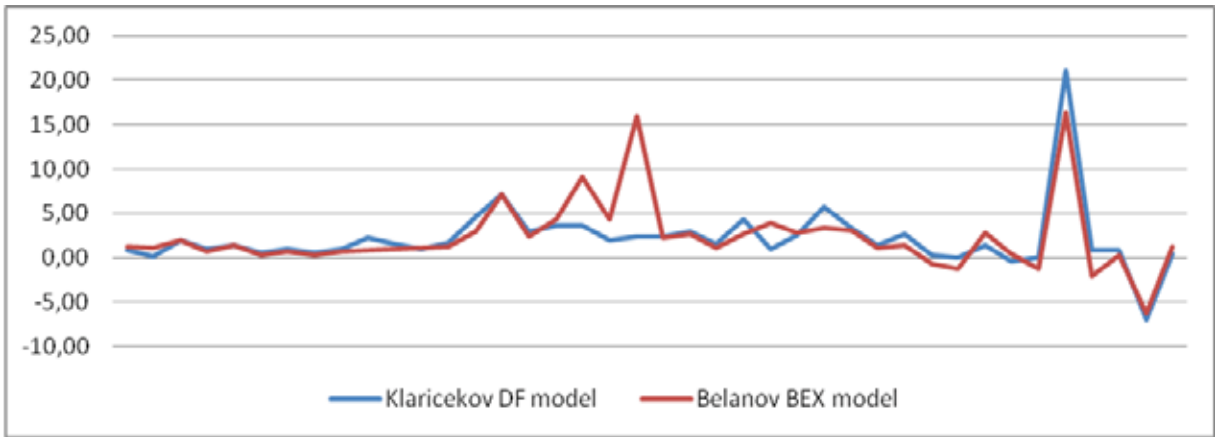
Tabela 7. Korelacija na nivou svih preduzeća

		Klaricekov DF model	Belanov BEX model
Klaricekov DF model	Pearson Correlation	1	**0,760****
	Sig. (2-tailed)		**0,000**
	N	40	40
Belanov BEX model	Pearson Correlation	**0,760****	1
	Sig. (2-tailed)	**0,000**	
	N	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Da je veza izražena i da postoji povezaost u kretanju kod posmatranih modela, može se zaključiti i na osnovu prethodnog grafikona (Grafikon 1), koja u obzir uzima sva preduzeća koja smo analizirali. Može se primjetiti prilično zadovoljavajuća podudarnost, koja odstupa u određenom broj slučajeva (centralni dio grafikona, gdje su preduzeća iz faza rasta i zrelosti), o čemu će više biti u nastavku rada kada budemo analizirali svaku od faza pojedinačno.

Grafikon 1 . Vrijednosti Klaricekovog DF i Belanovog BEX modela za sva preduzeća



Faza pionirstva, rasta i zrelosti su karakteristične po tome što koeficijent korelacije pojedinačno nije statistički značajan, ali i ima niske vrijednosti (ispod 0,5), dok je u fazi saturacije koeficijent izuzetno statistički značajan ($p<0,01$) i povezanost između rezultata ovih testova je gotovo savršena. Tabele i grafikoni u nastavku daju pregled ovih zaključaka.[74]

73 Postoje različiti kriterijumi oko toga šta se smatra značajnim stepenom intenziteta povezanosti dvije pojave. Mišljenje autora knjige STATISTIČKA ANALIZA - METODI I PRIMJENA, (M.Lovrić, J. Komić i S. Stević) je da sve preko 0,7 (ili ispod -0,7) je izražena veza. Osim toga, treba imati u vidu da što se više koeficijent približava ekstremnim vrijednostima (-1 i 1) stepen povezanosti je jači.

74 Da bi se koeficijent korelacije smatrao statistički značajnom ocjenom parametra populacije neophodno je da vrijednost u koloni Sig. (2-tailed) bude manja od 0,05 (što je kritična vrijednost).

Tabela 8. Korelacija za preduzeća koja su u fazi pionirstva

		Klaricekov DF model	Belanov BEX model
Klaricekov DF model	Pearson Correlation	1	**0,446**
	Sig. (2-tailed)		**0,196**
	N	10	10
Belanov BEX model	Pearson Correlation	**0,446**	1
	Sig. (2-tailed)	**0,196**	
	N	10	10

Tabela 9. Korelacija za preduzeća koja su u fazi rasta

		Klaricekov DF model	Belanov BEX model
Klaricekov DF model	Pearson Correlation	1	**0,260**
	Sig. (2-tailed)		**0,467**
	N	10	10
Belanov BEX model	Pearson Correlation	**0,260**	1
	Sig. (2-tailed)	**0,467**	
	N	10	10

Tabela 10. Korelacija za preduzeća koja su u fazi zrelosti

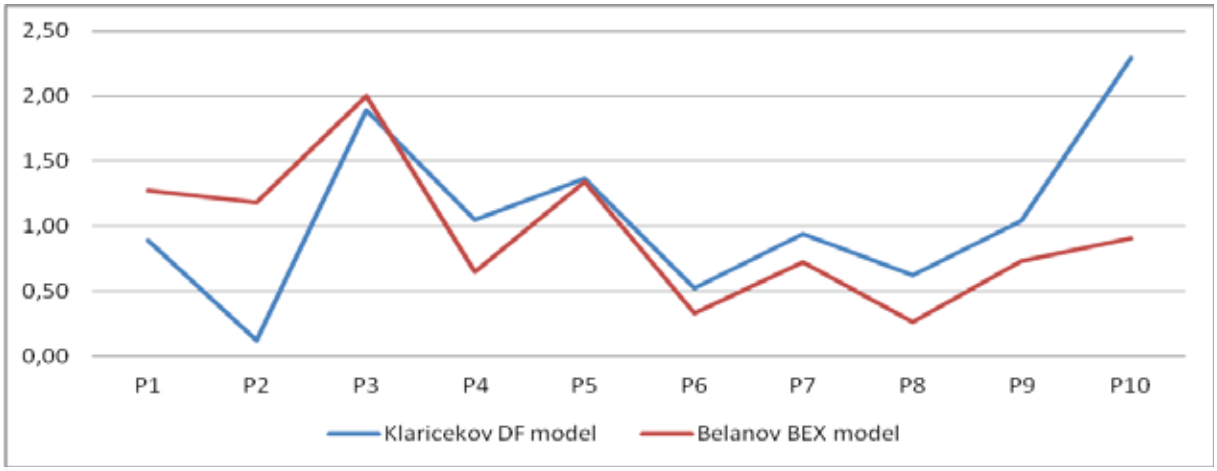
		Klaricekov DF model	Belakov BEX model
Klaricekov DF model	Pearson Correlation	1	**0,374**
	Sig. (2-tailed)		**0,288**
	N	10	10
Belakov BEX model	Pearson Correlation	**0,374**	1
	Sig. (2-tailed)	**0,288**	
	N	10	10

Tabela 11. Korelacija za preduzeća koja su u fazi saturacije

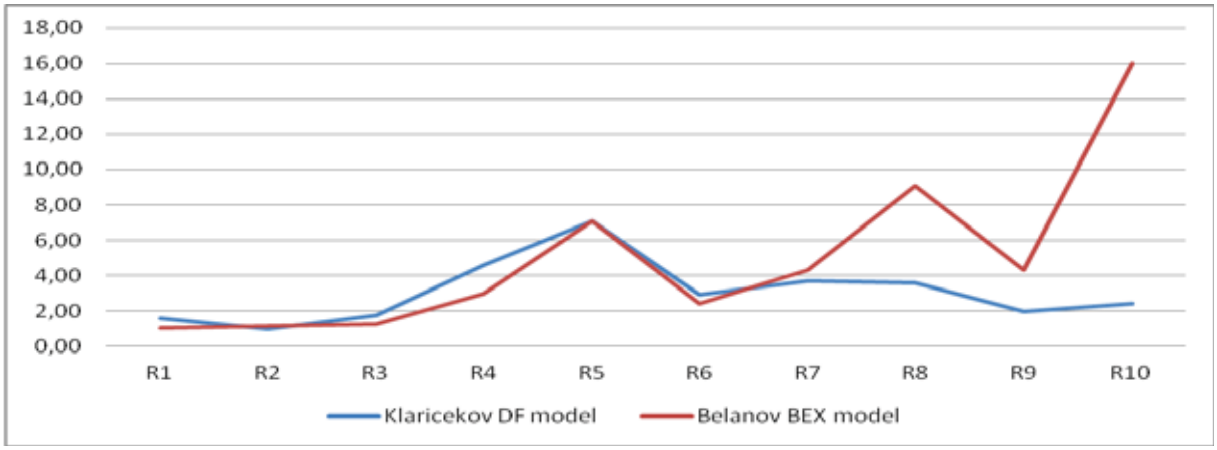
		Klaricekov DF model	Belakov BEX model
Klaricekov DF model	Pearson Correlation	1	**0,976****
	Sig. (2-tailed)		**0,000**
	N	10	10
Belakov BEX model	Pearson Correlation	**0,976****	1
	Sig. (2-tailed)	**0,000**	
	N	10	10

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

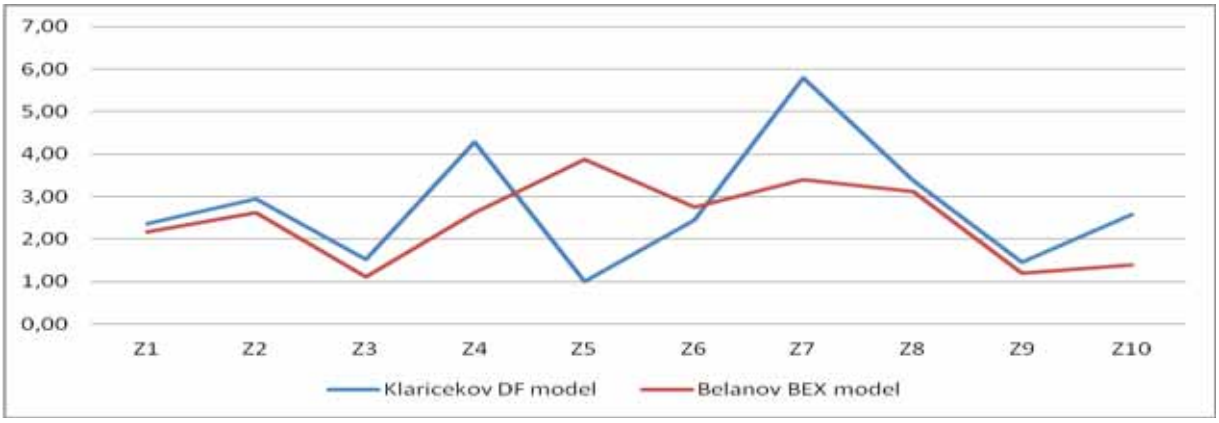
Grafikon 2. Vrijednosti Klaricekovog i Bexovog modela za preduzeća u fazi pionirstva



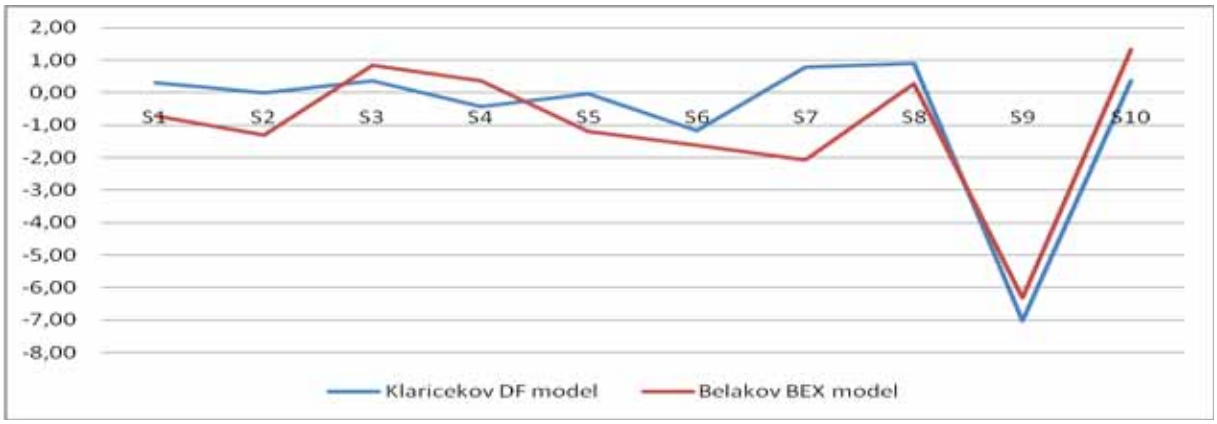
Grafikon 3. Vrijednosti Klaricekovog i Bexovog modela za preduzeća u fazi rasta



Grafikon 4. Vrijednosti Klaricekovog i Bexovog modela za preduzeća u fazi zrelosti



Grafikon 5. Vrijednosti Klaricekovog i Bexovog modela za preduzeća u fazi saturacije



Može se primjetiti da je svaki od prethodnih grafikona karakterističan po određenoj nepodudarnosti u kretanju, što za posljedicu ima niske vrijednosti Pirsonovog koeficijenta proste linearne korelacije[75], za razliku od narednog grafikona.

ZAKLJUČAK

Primjenom dva modela ocjene uspješnosti preduzeća (model poslovne izvrnosti i model diskriminatorne funkcije) u ovom radu je izvršena komparacija sintetičke i analitičke ocjene uspješnosti preduzeća unutar dijagnostifikovanog razvojnog stanja. Cilj je bio utvrđivanje pouzdanosti rezultata poslovanja pod pretpostavkom da će postojanje veze između rezultata sintetičke i analitičke ocjene uspješnosti značajno uticati na kvalitet procesa donošenja odluka.

Dijagnosticirano razvojno stanje za 40 preduzeća koja se nalaze u različitim fazama životnog ciklusa preduzeća: pionirstva, rasta, zrelosti i saturacije, primijenom saintgallenskog modela idealnotipskog preduzeća, rezultiralo je identifikacijom problema koji su karakteristični za svako pojedinačno preduzeće u svakoj fazi dijagnosticiranog razvojnog stanja. Kako bi došli do navedenih zaključaka izračunali smo korelaciju dobijenih vrijednosti, kako zbirno na nivou uzorka (40 preduzeća), tako i posebno za svaku od četiri faze. Uočena je prilično zadovoljavajuća podudarnost, koja iako odstupa u određenom broju slučajeva, ukazuje na to da je veza izražena i da postoji povezaost u kretanju kod posmatranih modela. Faza pionirstva, rasta i zrelosti su karakteristične po tome što koeficijent korelacije pojedinačno nije statistički značajan, ali i ima niske vrijednosti (ispod 0,5), dok je u fazi saturacije koeficijent izuzetno statistički značajan ($p<0,01$) i povezanost između rezultata ovih testova je gotovo savršena.

75 Koeficijent je nazvan po jednom od najpoznatijih statističara svih vremena Pirsonu.

LITERATURA

1. Falcon, L. T. (2007): Logit Models to Assess Credit Risk, Credit Risk Assessment Revisited: Methodological Issues and Practical Implications, European Committee of Central Balance Sheet Data Offices.
2. Holland, R. (1998): Planning against a business failure, University of Tennessee, Agricultural Extension Service, (ADC Info 24). Dostupno na: http://cpa.utk.edu/pdffiles/adc24.pdf
3. Kulović, Dž. (ur) (2012): Kompetencije menadžera I uspješnost preduzeća, Kemigrafika, Sarajevo
4. Kuzman, S. Problemi utvrđivanja vrijednosti MSP u različitim fazama životnog ciklusa preduzeća, (doktorska disertacija), Beograd, 2014.
5. Tipurić, D., Mešin, M., Lovrinčević, M. u: Tipurić, D. (ur.) (2011): Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 123.
6. www.belak.hr (pristupljeno maj 2013)
7. www.klaricek.at (pristupljeno maj 2013)

ANALIZA MENADŽERSKIH STILOVA VOĐENJA U USLOVIMA IMPLEMENTACIJE ORGANIZACIJSKIH PROMJENA – SLUČAJ JP ELEKTROPRIVREDA BiH

Suada Penava[76]
Dževad Šehić[77]

SAŽETAK

Predmet istraživanja prezentiranog u ovom radu jeste analiza različitih aspekata organizacijskih promjena u jednoj bosanskohercegovačkoj kompaniji, pri čemu je posebna pažnja usmjerena na stil vođenja koji primjenjuju menadžeri kao zastupnici promjena. Rezultati istraživanja pokazuju da u odnosu na normiranu referentnu populaciju evropskih menadžera, menadžeri u ovoj kompaniji češće koriste Laissez-faire ponašanje kao i pasivnu formu Upravljanja po potrebi. Istovremeno, Uslovljeno nagrađivanje je prisutno znatno rjeđe dok je aktivna forma Upravljanja po potrebi zastupljena kod otprilike jednakog procenta populacije analiziranih menadžera i normirane menadžerske grupe. Konačno, rukovodioci u razmatranoj bosanskohercegovačkoj kompaniji mnogo rjeđe nego oni iz normirane populacije koriste sve oblike transformacijskog leadershipa.

Ključne riječi: organizacijska promjena, zastupnik promjene, transformacijski leadership

JEL: M10; M12; M19

ABSTRACT

The subject of the research presented in this paper is the analysis of various aspects of organizational changes in one Bosnian company, with a special focus on leadership style exercised by managers responsible for implementation of changes. Results of the research indicate that, compared to the normative sample population consisting of 3068 managers from 6 European countries, managers in this company use Laissez-Faire behaviour more frequently and same is the true with the Passive Management by Exception. At the same time, Contingent Reward behaviour is found with significantly less incidence when compared with referent population while Active Management by Exception is present in approximately same percentage of both populations. Finally, managers in analyzed Bosnian company use all forms of transformational leadership style less frequently than managers from referent group.

Keywords: organizational change, change agent, transformational leadership

UVOD

Da bi opstale ili da bi bile dugoročno efektivne, današnje kompanije moraju biti spremne da reaguju i na prilike i na prijetnje iz okruženja a potreba stalnog prilagođavanja i mijenjanja za njih je postala imperativ. Prema viđenjima nekih autora osnova konkurentske prednosti kompanija ne počiva više na resursima kao što su proizvodna postrojenja ili finansijska sredstva već na njihovoj sposobnosti da prihvate promjene. Istovremeno, istraživanja pokazuju da su rezultati velikih promjena često razočaravajući odnosno da organizacijske promjene nisu uspješne u mjeri u kojoj se to očekivalo od strane onih koji ih iniciraju. Tako na primjer Beer i

76 Elektroprivreda BiH dd Sarajevo
77 Redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

Nohria (2000) govore o svega 30% uspješno provedenih promjena a sličan podatak daju i Higgs i Rowland (2005).

Među razlozima koji dovode do neuspjeha u provođenju organizacijskih promjena često se pominje potpuno odsustvo leadershipa kao i neadekvatnost korištenih leadership stilova od strane onih pojedinaca u organizaciji koji su zaduženi za provođenje promjena. Naime, osim posjedovanja menadžerskih kvaliteta zastupnika promjena u organizacijama, provođenje promjena zahtjeva i efektivan leadership te se u literaturi često sreće tvrdnja da je upravo leadership faktor koji čini razliku između uspješnih i neuspješnih promjena. Burke (2008) tvrdi kako ni jedna planirana organizacijska promjena ne može biti realizovana bez leadershipa. Po njemu, leadership je onaj faktor koji artikuliše i dovodi u vezu vanjsko okruženje sa misijom, strategijom i kulturom a zatim obezbjeđuje viziju za budućnost organizacije tj. ishodište i ciljeve promjene.

Unutar cjelokupne teorije leadershipa, transformacijski leadership se smatra posebno relevantnim za kontekst organizacijske promjene a rezultati velikog broja empirijskih istraživanja provedenih u različitim organizacijskim okruženjima govore u prilog ovoj tvrdnji. Analiza menadžerskih stilova vođenja koja je predmet ovog rada, urađena je na osnovu rezultata empirijskog istraživanja provedenog u jednoj bosanskoheregovačkoj kompaniji. Ovo istraživanje je imalo za cilj da provjeri u kojoj mjeri su teoretske pretpostavke o efektima transformacijskog leadershipa, koje svoje korijene imaju u socio-ekonomskom okruženju značajno različitom od našega, relevantne u uslovima kakvi su prisutni u jednoj domaćoj kompaniji i da li je moguće potvrditi nalaze empirijskih istraživanja provedenih na osnovu takvih teoretskih pretpostavki. U ovom radu je poseban fokus na jednom dijelu istraživanja i to onome koji se odnosi na evaluaciju leadership stila prisutnog kod rukovodilaca zaduženih za provođenje promjena u predmetnoj kompaniji. Osim toga, u radu su sažeto prikazani i ostali najvažniji nalazi ovog istraživanja budući da su isti bitni za diskusiju o razvoju leadership-a koja je provedena u radu.

U prvom dijelu ovog rada dât je pregled literature iz oblasti organizacijskih promjena, sa posebnim naglaskom na leadership promjena a u drugom dijelu su predstavljeni rezultati empirijskog istraživanja.

PREGLED LITERATURE

Menadžment i leadership organizacijskih promjena

O nedostatnosti posjedovanja isključivo menadžerskih kvaliteta za zastupnika promjena u organizaciji opširno je diskutovano u literaturi (za neke reference vidjeti Gill, 2003). Ono što se u takvim diskusijama redovno naglašava jeste činjenica da svaka promjena mora biti dobro upravljana u smislu planiranja, organiziranja i kontrole te da je dobar menadžment promjene *sine qua non* (Gill, 2003, str.308). Međutim, čak i kada zastupnik promjene uspješno obavi sve svoje menadžerske zadatke to ipak ne predstavlja garanciju da će promjena u potpunosti ispuniti ciljeve zbog kojih je pokrenuta odnosno da će se moći svrstati u red onih koje su uspješne. Provođenje promjena naime zahtijeva i efektivan leadership te se u literaturi često sreće tvrdnja da je upravo leadership faktor koji čini razliku između uspješnih i neuspješnih promjena. Tako npr. Burke (2008) tvrdi kako ni jedna planirana organizacijska promjena ne može biti realizovana bez leadershipa. Po njemu, leadership je onaj faktor koji artikuliše i dovodi u vezu vanjsko okruženje sa misijom, strategijom i kulturom a zatim obezbjeđuje viziju za budućnost organizacije tj. ishodište i ciljeve promjene.

Neki autori tvrde kako je pravljenje razlike između menadžmenta i leadershipa apsolutno neophodno kada se govori o organizacijskim promjenama. Po njima, leadership čini čak 70– 90% uspješne transformacije dok se svega 10-30 % tog uspjeha pripisuje menadžmentu. Istraživanje koje je provedeno od strane American Management Association (AMA,1994) također pokazuje da je leadership ključ uspjeha organizacijskih promjena a slijede ga faktori kao što su korporativne vrijednosti i komunikacija.

Mulligan i Barber (1998) govore o „yin" i „yang" aspektima promjene a to su društveni i emocionalni aspekt (leadership – yin), te tehnički aspekt (menadžment – yang). Mc Lagan (2002) ukazuje na to da zauzimanje čisto tehničkog i racionalnog pristupa promjeni, pristupa koji ima za cilj da promjena bude tehnički ispravno provedena i da se ponude ekonomske prednosti za organizaciju, vodi ka pogrešnoj pretpostavci da će organizacija tu promjenu prirodno apsorbovati. I pored svega navedenog, često i zbog nekih naslijeđenih i istorijskih razloga mnoge firme još uvijek nemaju mnogo leadershipa te se vrlo često govori o upravljanju promjenama a ne o vođenju promjena. S tim u vezi Kotter (1995a, str.63) kaže:

„U neuspjeloj transformaciji, obično ćete pronaći mnoštvo planova i direktiva i programa... (sa) procedurama, ciljevima, metodama i rokovima izvršenja. Ali nigdje nema jasne i zvučne izjave (vizije) o tome gdje sve to vodi. Nije iznenađujuće što je većina zaposlenika sa kojima sam razgovarao,bilo ili zbunjeni ili neprijateljski nastrojeni. („Menadžerski" pristup) nije ih okupio zajedno niti je inspirisao promjenu. U stvari, on je vjerovatno imao upravo suprotan efekat"

Iz razloga što se menadžment uglavnom bavi održavanjem status quo a leadership se najviše bavi promjenama, relevantni autori (za primjer vidjeti Kotter, 1995a, 1995 b) smatraju kako u stoljeću u kojem živimo kompanije moraju da nauče kako da razviju što više lidera. Bez dovoljno lidera, vizija, njeno komuniciranje i opunomoćivanje zaposlenika, što se sve zajedno nalazi u samom srcu promjene, neće se desiti dovoljno brzo ili na dovoljno zadovoljavajući način koji bi ispunio potrebe i očekivanja onih koji su promjenu inicirali. Ono što se može izvesti kao konačan zaključak jeste to da je organizacijska promjena primarno pitanje leadershipa te da je posjedovanje liderskih kvaliteta i sposobnosti neophodan preduvjet za efektivan angažman zastupnika promjene u jednoj organizaciji.

Leadership zastupnika promjene i kreiranje kapaciteta (spremnosti) za promjenu

U svojoj analizi mogućih razloga za neuspjeh velikog broja promjena[78], autori Higgs i Rowland (2005) između ostaloga razmatraju i neadekvatan leadership od strane zastupnika promjene. Ovi su autori proveli empirijsko istraživanje koje je imalo za cilj da identificira leadership ponašanje koje je povezano sa efektivnim upravljanjem promjenom. Jedan od osnovnih nalaza ovog istraživanja jeste da tzv. „lider - centričan" pristup, koji podrazumijeva da zastupnik vodi promjenu kroz lično uključivanje, ubjeđivanje i uticaj, nije doveo do uspjeha ni u jednoj od promjena koje su analizirane u konkretnom istraživanju te da je uticaj takvog leadership ponašanja prije kontraproduktivan. Nasuprot ovome, leadership ponašanje zastupnika promjene koje je podržavajuće i koje je u funkciji olakšavanja posla pokazuje snažniju vezu sa uspjehom promjene (Higgs, 2003). Primjer takvog ponašanja je izgradnja tzv. *container for change* od strane zastupnika promjene (Litchenstein, 1997) te izgradnja sposobnosti za promjenu u drugim ljudima (Conner, 1992). Ovakvo se ponašanje zastupnika promjene pokazuje posebno produktivnim u slučajevima dugotrajnih promjena i u organizacijama koje se suočavaju sa kontinuiranom promjenom (Higgs i Rowland, 2005). Ovo ponašanje je generalno

78 Navodi se podatak o cca.70% promjena koje završe neuspjehom

usmjereno na kreiranje kapaciteta za promjenu kako kod pojedinaca tako i kod organizacije u cjelini a taj se kapacitet od strane nekih autora naziva i spremnost za organizacijsku promjenu (Armenakis i ostali, 1993). Higgs i Rowland (2005) zaključuju kako je za kreiranje kapaciteta ili spremnosti za promjenu potrebno da se zastupnik ponaša na transformacijski način te da kroz opunomoćivanje članova organizacije povećava njihovu kako stvarnu tako i samo-percepiranu sposobnost za promjenu.

Kreiranje spremnosti za promjenu uključuje proaktivno nastojanje zastupnika promjene da utiče na vjerovanja, stavove, namjere te u konačnome na ponašanje primalaca promjene (Armenakis i ostali1993). Generalno govoreći, na spremnost članova organizacije za promjenu može se od strane zastupnika utjecati putem djelovanja na dva ključna aspekta. Jedan od njih se odnosi na komuniciranje nužnosti promjene što se može postići ukazivanjem na diskrepanciju odnosno odstupanje između željenog stanja u kojem organizacija treba da se nalazi i njenog trenutnog stanja. U tom smislu Higgs i Rowland (2005) govore o kreiranju slučaja za promjenu u smislu efektivnog angažovanja drugih na prepoznavanju poslovne potrebe za promjenom i to smatraju jednim od ključnih područja kompetentnosti zastupnika promjene. Drugi ključni aspekt za izgradnju spremnosti za promjenu kod članova organizacije tiče se djelovanje na njihovu percepciju o vlastitoj sposobnosti za promjenu odnosno na percepciju individualne i kolektivne efikasnosti. Naime, mada samo shvatanje da postoji diskrepancija između željenog i trenutnog stanja organizacije može biti snažan motivator za promjenu također postoji mogućnost da se kod članova organizacije kao primalaca promjene pojave i neke kontraproduktivne reakcije (Armenakis i ostali,1993) kao što su na primjer poricanje ili povlačenje (Nadler i Tushman, 1989). S ciljem minimiziranja takvih potencijalnih negativnih reakcija zastupnik promjene bi kod primalaca trebao da izgradi pouzdanje u njihovu vlastitu sposobnost da poprave konstatovano odstupanje odnosno da provedu promjenu koja je za to neophodna. Ovo pouzdanje se naziva efikasnošću (Bandura, 1982, 1986) i postoje konzistentni empirijski dokazi da efikasnost utiče na obrasce razmišljanja, na akcije i na emocionalno uzbuđenje.

Transformacijski leadership

Jedan od trendova koji obilježava posljednje decenije naučnog bavljenja leadership-om odnosi se na sve veći interes istraživača za ulogu liderâ kao vizionarâ i herojâ koji imaju snažne karizmatske osobine. U literaturi se pojedinci sa ovakvim osobinama ponekad nazivaju «novim liderima“ sposobnim da inspirišu i motivišu svoje sljedbenike kako bi dosegli najviše nivoe rezultata“ (Buchanan, Huczunsky, 2003, str.741). Unutar ovog pravca razmišljanja razvijeno je nekoliko teorija koje objašnjavaju efektivni leadership pri čemu su dvije najuticajnije Teorija karizmatskog leadershipa i Transformacijski leadership. Ove su dvije teorije pružile uvid u aspekte lidera koji do tada nisu smatrani bitnim te naglasili važnost emocionalnih reakcija sljedbenika (Hunt,1999).

Kao jedan od razloga sve većeg interesa za transformacijski leadership, Bass i Riggio (2006) navode to što transformacijski leadership, sa svojim naglaskom na intrinizičnu motivaciju i na pozitivni razvoj sljedbenika predstavlja mnogo privlačniji pogled u odnosu na „hladni“ proces socijalne razmjene kakav se susreće u transakcijskim manifestacijama leadership-a. Ovi autori također smatraju da transformacijski leadership bolje odgovara kompleksnim okolnostima u kojima se odvija vođenje ljudi u današnjim organizacijama. Jedna od odlika tih okolnosti vezana je za članove organizacije koji od svojih lidera ne traže samo da ih inspirišu i usmjeravaju već isto tako žele za sebe više izazova i osjećaj opunomoćenosti i to je ono što ih čini lojalnim i visoko produktivnim radnicima.

U odnosu na sve druge teorije koje objašnjavaju šta je to efektivni leadership a koje su razvijene tokom više od 100 godina njegovog akademskog izučavanja[79], transformacijski leadership se smatra posebno relevantnim za kontekst organizacijske promjene (Eisenbach i ostali, 1999). Sâm naziv ove teorije kao i korijeni njenog nastanka upućuju na neposrednu povezanost sa idejom o promjeni. U svojoj najjednostavnijoj interpretaciji ova teorija kaže da je efektivan onaj lider koji je u stanju da nešto transformiše tj. promijeni. Promjena je centralni termin koji se pojavljuje u Burns-ovom (1978) konceptu transformirajućeg lidera kao i u Weber-ovoj (1947) interpretaciji karizme a upravo ova dva koncepta se smatraju pretečama razvoja teorije transformacijskog leadership-a.

Bass-ova interpretacija transformacijskog leadershipa

Bernard M. Bass (na početku samostalno a kasnije u saradnji sa Avolio-m), svoj je model transformacijskog leadership-a izgradio na temeljima Burns-ovog koncepta transformirajućeg lidera. Ono u čemu se po mišljenju nekih autora (npr. Bryman, 1992) ova dva modela razlikuju, jeste to što je Bass otišao korak dalje u konceptualnom razvoju na način da transakcijsku i transformacijsku dimenziju ponašanja lidera posmatra kao potpuno odvojene forme ponašanja dok ih Burns interpretira kao dva kraja jednog kontinuuma. Za Bass-a (1985) transformacijski i transakcijski leadership jesu posebni ali ne i procesi koji se međusobno isključuju i efektivni lideri koriste kombinaciju ova dva ponašanja. Osim toga, Bass je bio usmjeren i na precizniju identifikaciju stvarnih ponašanja koja praktikuju lideri koji su po svome stilu dominantno transakcijski odnosno transformacijski. Bass je također bio prvi naučnik koji je model transformacijskog leadershipa operacionalizirao na način da je razvio instrument za njegovo mjerenje – upitnik pod nazivom MLQ (Bass i Avolio, 1990 b).

Specifična ponašanja transformacijskog lidera Bass opisuje kao slijedeće četiri komponente[80]:

- Idealizirani uticaj (IU)
- Inspiracijsko motivisanje (IM)
- Intelektualno stimulisanje (IS)
- Individualizirana pažnja (IP)

Avolio i Bass (1991) su osim navedene četiri kategorije ponašanja transformacijskog lidera razmatrali još i komponente transakcijskog leadershipa: Uslovljeno nagrađivanje, Upravljanje po potrebi i Laissez –Faire leadership, te na taj način formirali model poznat pod originalnim nazivom Full Range Leadership Model (FRL model).

Najšire prihvaćen instrument za mjerenje transformacijskog leadership-a jeste Više-faktorski upitnik o leadershipu – MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) kojeg su razvili Bass i Avolio (2000). U skladu sa FLR modelom leadershipa, ovaj upitnik osim četiri dimenzije transformacijskog leadership-a također mjeri i komponente transakcijskog leadershipa (aktivni i pasivni menadžment po potrebi; uslovljeno nagrađivanje) te laissez-faire ponašanje.

Transformacijski leadership u kontekstu organizacijske promjene

Unutar cjelokupne teorije leadershipa transformacijski leadership se smatra posebno relevantnim za kontekst organizacijske promjene. Argumenti za ovu tvrdnju mogu se naći kako u literaturi iz oblasti organizacijskih promjena tako i u literaturi o transformacijskom leadershipu. Tako na primjer istraživanja u oblasti leadership-a podržavaju stav da je

79 Više podataka o različitim leadership teorijama vidjeti u Šehić, Penava, 2007.
80 Tzv. komponente „*4 I*" –nazivi svih četiri počinju slovom „I"

transformacijsko ponašanje bolje za ne-rutinske situacije (Bass, 1985) što je svakako odlika organizacijske promjene. Slično ovome, Pawar i Eastman (1997) kažu da organizacije kojima je cilj adaptacija bolje odgovaraju na transformacijski leadership nego organizacije kojima je cilj efikasnost. Boga i Ensari (2009) također zaključuju kako je transformacijski leadership od posebne važnosti u situacijama gdje je organizacijski status-quo doveden u pitanje.

Herold i ostali (2008) tvrde kako se većina preporuka iz literature o tome kako voditi proces promjene u organizaciji, može povezati sa jednom ili više dimenzija transformacijskog leadership-a. Eisenbach i ostali (1999) tvrde da transformacijski lideri mogu uspješno promijeniti status quo u svojim organizacijama kroz izbor prikladnih ponašanja u odgovarajućoj fazi procesa transformacije. Tako na primjer u fazi spoznaje da treba nešto promijeniti u organizaciji, takvi lideri mogu preuzeti zadatak razvoja privlačne vizije budućnosti. Dobra vizija je ona koja obezbjeđuje i strategiju i motivaciju što znači da pruža jasnu izjavu o svrsi organizacije a u isto vrijeme predstavlja izvor inspiracije i predanosti za sljedbenike odnosno za članove organizacije (Eisenbach i ostali, 1999). Transformacijski lider oblikuje promjenu apelirajući na potrebe sljedbenika za postignućem i razvojem što kod njih pobuđuje osjećaj privlačnosti promjene.

Transformacijski lideri mogu koristiti idealizirani uticaj u kombinaciji sa snažnim komunikacijskim sposobnostima kako bi svojim sljedbenicima pomogli da razumiju prednosti promjene (Maitlis, 2005). Putem idealiziranog uticaja oni opunomoćuju svoje sljedbenike te na taj način povećavaju njihovu toleranciju na neizvjesnost i njihovu sposobnost da prihvate nove uslove koji dolaze sa promjenom (Bass, 1998). Kroz intelektualnu stimulaciju, lideri podstiču podređene da preispituju univerzalnost ranijih kognitivnih okvira, otvarajući vrata za razvoj novih okvira (Vera i Crossan, 2004). Sve navedeno pomaže lideru da u fazi predstavljanja promjene ojača kod članova organizacije otvorenost prema promjeni tj. da smanji njihov otpor.

Dokazi koji podržavaju teoretske pretpostavke o pozitivnim efektima transformacijskog leadership-a u uslovima organizacijske promjene nađeni su između ostaloga u istraživanju autora Nemanich i Keller (2007). Ovo istraživanje koje se bavi akvizicijom kao specifičnom vrstom organizacijske promjene, pokazalo je da je transformacijski leadership pozitivno povezan sa prihvatanjem akvizicije od strane zaposlenika kao i sa njihovim radnim učinkom i zadovoljstvom. Nadalje, Herold i ostali (2008) su ustanovili da je transformacijski leadership snažnije povezan sa predanošću promjeni od strane zaposlenika nego što su to neke druge leadership prakse primijenjene u konkretnim slučajevima primjene i to se pokazalo posebno izraženim u slučajevima gdje promjena ima značajan lični uticaj po zaposlenike. Podrška tvrdnjama o važnosti transformacijskog leadership-a u organizacijskoj promjeni dolaze također i iz longitudinalnih istraživanja koje su proveli Bommer i ostali (2005). Ovi autori su pokazali da je transformacijsko ponašanje lidera povezano sa nižim nivoom cinizma koje zaposlenici ispoljavaju prema organizacijskoj promjeni. Dokazi o korisnosti transformacijskog leadership-a u kontekstu organizacijske promjene pronađeni su i u istraživanju autora Pearce i Sims (2002), koji su izučavali efektivnost timova za upravljanje promjenom u jednoj kompaniji iz automobilske industrije. Konačno, Howarth i Rafferty (2009) su pokazali da transformacijsko ponašanje lidera pozitivno utiče na afektivnu predanost promjeni od strane zaposlenika te da se ova veza ostvaruje kroz mehanizam povjerenja u takvog lidera.

U dosada jedinom bosanskohercegovačkom istraživanju o uticaju transformacijskog leadershipa na prihvatanje organizacijskih promjena od strane zaposlenika (Penava, 2013) pokazano je da je od ukupno tri analizirane promjene u predmetnoj kompaniji, transformacijski leadership najrelevantniji i najefektivniji u slučaju organizacijske promjene koja je po svojoj

prirodi reaktivna, transformativna i koja će promijeniti karakter same organizacije. Više detalja o ovom istraživanju dato je u poglavlju koje slijedi a akcenat izlaganja je na onom dijelu istraživanja i njegovim rezultatima koji se odnose na ocjenu leadership stilova zastupnika promjena u razmatranoj kompaniji. Osim toga, ukratko su prezentirani i najvažniji rezultati dijela istraživanja koji se odnosi na percepciju promjena od strane zaposlenika, psihološke faktore promjena te na efekte transformacijskog leadershipa na prihvatanje promjena. Svi detalji istraživanja kao i kompletni rezultati nalaze se u Penava (2013) i Penava, Šehić (2014).

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Kontekst istraživanja

Empirijsko istraživanje je provedeno s ciljem provjere u kojoj mjeri su teoretske pretpostavke o efektima transformacijskog leadershipa, koje svoje korijene imaju u socio-ekonomskom okruženju značajno različitom od našega, relevantne u uslovima kakvi su prisutni u jednoj bosanskohercegovačkoj kompaniji i da li je moguće potvrditi nalaze empirijskih istraživanja provedenih na osnovu takvih teoretskih pretpostavki. Empirijsko istraživanje je provedeno u kompaniji JP Elektroprivreda BiH-d.d. Sarajevo (u nastavku EP BiH). Radi se o najvećoj od ukupno tri (3) elektroprivredne kompanije u Bosni i Hercegovini, koja zapošljava nešto manje od 5000 radnika i koja obezbjeđuje skoro 50% ukupnih potreba za električnom energijom u našoj zemlji. U posljednih 10-ak godina ova kompanija posluje u uslovima skoro konstantnih promjena. Neke od ovih promjena inicirane su faktorima vanjskog okruženja, što se prije svega odnosi na promjene vezane za deregulaciju elektroenergetskog sektora diktiranu relevantnom EU i domaćom regulativom. Drugi generator promjena u EP BiH potiče iz internih zahtjeva za efikasnijom organizacijom i obavljanjem pojedinih poslovnih funkcija, što između ostaloga podrazumijeva i uvođenje tehnoloških unapređenja u različitim dijelovima proizvodnog i poslovnog procesa. U okviru provedenog empirijskog istraživanja analizirane su ukupno tri različite promjene (u nastavku : Promjena 1, Promjena 2 i Promjena 3) koje su bile aktuelne u trenutku izvođenja empirijskog istraživanja (2012.godina) ili je njihova provedba bila planirana u bliskoj budućnosti

U istraživanju je učestvovalo ukupno 233 zaposlenika od čega je njih 159 učestvovalo u dijelu istraživanja koji se odnosi na ocjenu leadership stila zastupnika pomjene. Prosječna starost učesnika istraživanja je 45 godina (SD=9), prosječna dužina ukupnog radnog staža 21godina (SD =10) a radnog staža u EP BiH 16 godina (SD =). Od ukupnog broja učesnika njih 65% je muškog spola.

Percepcija organizacijskih promjena od strane zaposlenika EP BiH

Analiza organizacijskih promjena provedena je u svjetlu percepcije koju o *sadržaju*, *procesu* i *kontekstu* Promjene1, Promjene 2 i Promjene 3 imaju zaposlenici kompanije.

Sadržaj promjena je ocijenjen u terminima njene *opravdanosti* i *poželjnosti.* Izrazito pozitivna percepcija opravdanost promjene, u smislu svjesnosti o postojanju i razumijevanja poslovne potrebe za njeno provođenje, prisutna je samo za slučaj Promjene 2. Istovremeno, ocjena opravdanosti Promjene 1 ukazuje da razlozi za ovu promjenu nisu prihvaćeni kao dovoljno ubjedljivi od strane učesnika istraživanja, što se posebno ogleda u njihovoj ocjeni da ova promjena, neće dovesti do boljih poslovnih rezultata.

Kada se radi o ocjeni poželjnosti analiziranih promjena, niti jedna od razmatranih promjena nije percepirana kao izrazito poželjna od strane zaposlenika EP BiH. Opet je za slučaj Promjene

2 zabilježena nešto pozitivnija percepcija u odnosu na druge dvije promjene dok od Promjene 1 učesnici istraživanja očekuju najveći negativni uticaj na njihovu vlastitu moć i prestiž, na sigurnost posla i intrinzične nagrade tj. ista se smatra najmanje poželjnom.

Proces i kontekst promjena analizirani su u terminima *participacije*, *komunikacije* i *povjerenja u menadžment*. Participacija zaposlenika u procesu provođenja promjene ocijenjena je kao niska za slučaj Promjene 1 i Promjene 2 dok učesnici Promjene 3 svoje učešće u njenom provođenju ocjenjuju kao nešto značajnije. Dostupnost relevantnih i pravovremenih informacija o promjenama za sve tri promjene je ocijenjena približno jednako i ukazuje na nizak nivo komunikacije u procesu njihovog provođenja. Povjerenje u menadžment koji je zadužen za provođenje promjena ocijenjeno je sa najnižom srednjom ocjenom za slučaj Promjene 1 a sa najvišom za slučaj Promjene 2.

Analiza psiholoških faktora promjene

Analiza psiholoških efekata promjena na zaposlenike EP BiH provedena je putem ocjene predanosti promjeni (afektivne, normativne i instrumentalne), neizvjesnosti u pogledu promjena (strukturalna, strategijska i neizvjesnost vezana za posao) i cinizma prema promjenama (cinizam prema uspjehu promjena i cinizam prema menadžmentu promjena).

Najniža vrijednost afektivne predanosti prisutna je kod zaposlenika koji učestvuju u Promjeni 1 a najviša kod učesnika Promjene 2. Za Promjenu 1 je i srednja vrijednost normativne predanosti zaposlenika relativno niska u odnosu na druge dvije promjene. Nizak nivo instrumentalne predanosti zabilježen je kod svih učesnika u istraživanju.

Niti jedan od tri tipa neizvjesnosti prema promjenama koji su razmatrani u ovom nije izražen kod zaposlenika EP BiH. Kada se radi o ocjeni cinizma, konstatovano je da je kod zaposlenika EP BiH koji su učestvovali u ovom istraživanju izraženija komponenta cinizma koja je vezana za menadžment promjena nego komponenta koja ocjenjuje cinizam prema promjenama općenito.

Analiza efekata transformacijskog leadership-a

Ocjena efekata transformacijskog leadershipa u smislu ispoljavanja većeg ili manjeg nivoa otpora prema promjenama od strane zaposlenika, izvršena je putem regresijske analize korištenjem metode Ordered Logistic Regression u programskom paketu STATA.

Kod Promjene 1 je pokazano da *Individualizirana pa*žnja kao komponenta transformacijskog leadershipa, dovodi do smanjenja *Kognitivnog otpora* prema promjenama pri čemu je ta negativna veza ostvarena putem uticaja na percepciju *Opravdanosti promjene* od strane zaposlenika predmetne kompanije. Također je pokazano da *Individualizirana pažnja* utiče na smanjenje *Kognitivne*, *Bihejvioralne* i *Afektivne* komponente otpora prema promjenama i to putem pozitivnog uticaja na nivo *Afektivne predanosti* konkretnoj promjeni. Nadalje je utvrđeno da *Idealizirani uticaj (pripisani)* kao još jedna komponenta transformacijskog leadershipa utiče na smanjenje *Cinizma prema menadžmentu promjena* pri čemu, istovremeno, manji nivo ove forme cinizma dovodi do nižeg nivoa *Afektivnog otpora* koji ispoljavaju zaposlenici kompanije. Konačno, utvrđeno je i da *Inspirativna motivacija* direktno utiče na smanjenje *Bihejvioralne* i *Koginitivne* komponente otpora.

Kada se radi o druge dvije promjene koje su bile predmet pomenutog empirijskog istraživanja (Promjena 2 i Promjena 3), pronađeno je nešto manje dokaza o uticaju transformacijskog leadershipa na nivo otpora prema promjenama. Za obje ove promjena jeste

dokazano da transformacijski leadership putem direktne veze smanjuje otpor kod zaposlenika ali su indirektni efekti manje izraženi nego u slučaju Promjene 1. Kod Promjene 2 direktni negativni uticaj na otpor prema promjenama (tačnije na njegovu bihejvioralnu komponentu) ostvaren je djelovanjem *Idealiziranog uticaja (pripisanog)* dok je kod Promjene 3 ovaj efekat vidljiv kroz uticaj *Individualizirane pažnje* na *Afektivni otpor*. Kada se radi o posrednom uticaju transformacijskog leadershipa na otpor prema promjenama, kod Promjene 2 to je ostvareno putem pozitivnog uticaja *Individualizirane pažnje* na percepeciju *Poželjnosti promjene* što dovodi do smanjenja kako *Afektivne* tako i *Bihejvioralne* komponente otpora. Posredni efekat transformacijskog leadershipa na otpor prema promjenama u slučaju Promjene 3 uočen je kroz pozitivni uticaj na nivo *Normativne predanosti* koji dovodi do smanjenja *Bihejvioralnog otpora* prema promjenama.

Kada se radi o Promjeni 3 kao posebno interesantan nalaz ovdje treba istaći da je utvrđeno kako je *Laissez Faire* leadership pozitivo povezan sa nivoom *Instrumentalne predanosti* promjeni kod zaposlenika pri čemu, istovremeno, ovaj vid predanosti promjeni dovodi do povećanja sve tri komponente otpora : *Afektivne*, *Kognitivne* i *Bihejvioralne*. Također u slučaju ove promjene je utvrđeno da Laissez Faire ponašanje utiče na povećanje *Cinizma prema uspješnosti promjena* i *Cinizma prema menadžmentu promjena* te da direktno utiče i na *Afektivni otpor*.

Ono što je uočeno kao zajedničko za sve tri promjene jeste da se od svih komponenti transformacijskog leadership-a za reakcije zaposlenika EP BiH kao najrelevantnija pokazala *Individualizirana pažnja.*

Analiza leadershipa zastupnika promjena u EP BiH

Za ocjenu leadership stila prisutnog kod rukovodilaca u EP BiH, korišten je hrvatski prevod licencirane verzija upitnika pod nazivom Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ (Bass & Aviolio, 2000.). Osim dimenzija transformacijskog leadershipa: Intelektualna stimulacija (IS), Idealizirani uticaj (IB), Inspirativna motivacija (IM), Pripisani idealizirani uticaj (IA) i Individualizirana pažnja (IC), ovaj upitnik također mjeri i komponente transakcijskog leadership-a : Aktivni menadžment po potrebi (MBEA), Pasivni menadžment po potrebi (MBEP) i Uslovljeno nagrađivanje (CR) kao i tzv, „laissez-faire“ leadership (LF). Primjer po jedne stavke iz upitnika koja se odnosi na svako od nabrojanih leadership ponašanja dat je u nastavku:

IS :“*Moj rukovodilac traži različita gledišta pri rješavanju problema*“
IB : „*Moj rukovodilac govori o svojim najvažnijim vrijednostima i uvjerenjima*“
IM : „*Moj rukovodilac optimistično govori o budućnosti*“
IA : „*Moj rukovodilac svojim ponašanjem pobuđuje moje poštovanje*“
IC: „*Moj rukovodilac je svjestan da sam ja osoba koja ima drugačije potrebe, sposobnosti i težnje od drugih“*
MBEA : „*Moj rukovodilac usmjerava pažnju na nepravilnosti, pogreške, iznimke i odstupanja od standarda*“
MBEP : „*Moj rukovodilac čeka da stvari krenu u krivom smjeru prije nego nešto poduzme*“
CR : „*Moj rukovodilac mi pruža pomoć u zamjenu za moj trud*“
LF: „*Moj rukovodilac izbjegava da se uključi kada se pojave sporna pitanja*“

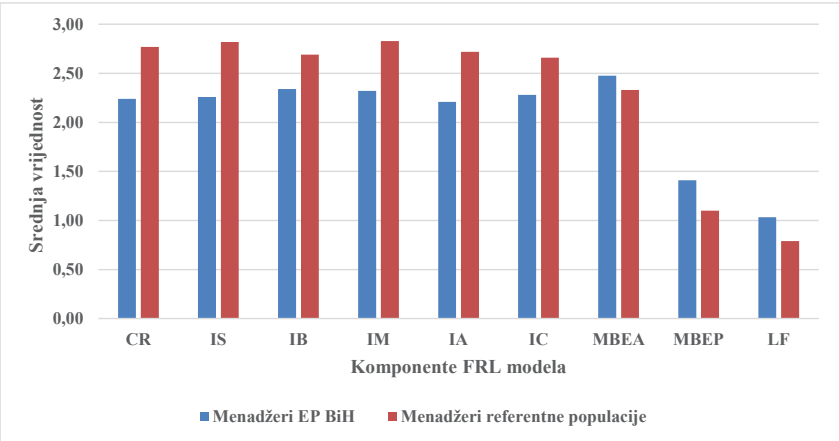
U istraživanju je korištena forma MLQ upitnika koja se zove Rater Form, koju popunjavaju saradnici lidera koji se ocjenjuje (obično oni koji su pod neposrednim nadzorom lidera ili koji su njegovi/njeni direktni podređeni). Oni su dali svoju ocjenu o tome koliko često se lider ponaša

na transakcijski , transformacijski ili LF način koristeći skalu od pet tačaka, koje se kreću od *0 = Nikako* do *4 = Gotovo uvijek*. Osnovni pokazatelji deskriptivne statistike za varijable koje mjere leadership stil zastupnika promjena u EP BiH nalazi se u tabeli 3.1.

Tabela 3.1 : Deskriptivna statistika za komponente FRL modela mjerene korištenjem MLQ upitnika

N =159			
Varijabla	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Koeficijent varijacije (%)
IA	2,21	0,93	41,90
IB	2,34	0,84	35,93
IM	2,32	0,87	37,28
IS	2,26	0,93	41,34
IC	2,28	0,89	39,08
CR	2,24	0,89	39,81
MBEA	2,47	0,93	37,56
MBEP	1,41	0,77	54,66
LF	1,03	0,84	81,10

Kada se radi o interpretaciji rezultata dobivenih korištenjem MLQ upitnika, u Uputstvu za korištenje ovog upitnika (Avolio, Bass, 2004) sugeriše se da njegova svrha nije donošenje eksplicitne ocjena o tome da li je neko transformacijski ili transakcijski lider. Umjesto toga, preporučuje se da se on koristi u svrhu identificiranja lidera ili grupe lidera kao npr. „više transformacijskih u odnosu na normiranu populaciju ili manje transakcijskih u odnosu na normiranu populaciju“ (Avolio, Bass, 2004, str:109). U skladu s tim, za svrhu interpretacije rezultata o leadership stilovima u EP BiH izvršena je usporedba sa rezultatima normirane populacije koju sačinjava ukupno 3068 lidera iz šest (6) evropskih zemalja : (Holandija, Engleska, Španija, Italija, Portugal i Turska). Usporedba srednjih vrijednosti rezultata pojedinačnih komponenti FRL modela za ove dvije skupine menadžera data je na dijagramuu 3.1. iz koga je vidljivo da su srednje vrijednosti svih komponenti transformacijskog leadershipa (IS, IB, IM, IA i IC) kod menadžera iz EP BiH niže od onih kod menadžera iz normirane referentne populacije. Kada se radi o komponentama transakcijskog leaderhipa, obje forme Upravljanja po potrebi (MBEA i MBEP) su izraženije kod menadžera EP BiH nego kod referentne grupe dok je kod komponente Uslovljeno nagrađivanje (CR) situacija obrnuta. Konačno, srednja vrijednost laissez-faire komponente viša je kod menadžera iz EP BiH nego kod menadžera iz referentne populacije.



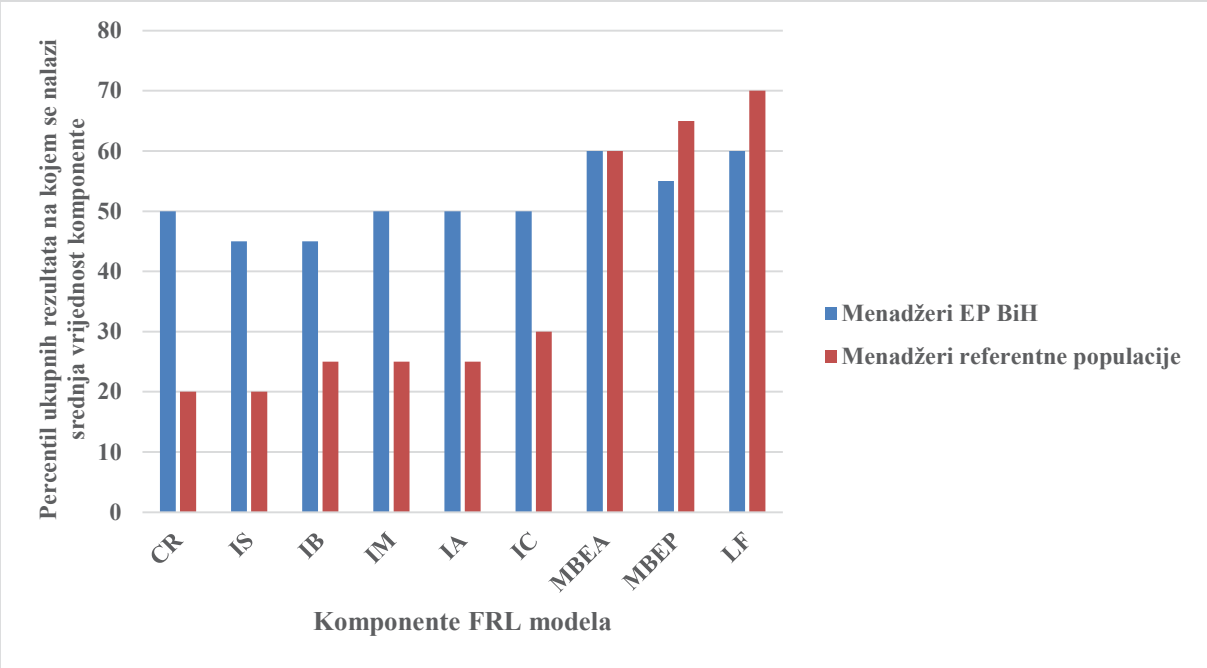
Dijagram 3.1 : Srednje vrijednosti rezultata komponenti FRL modela za menadžere EP BiH i menadžere referentne populacije

U tabeli 3.2 su prikazani percentili srednjih vrijednosti pojedinačnih komponenti leadershipa iz FRL modela za menadžere iz EP BiH.

Tabela 3.2 :Percentili srednjih vrijednosti komponenti FRL modela za menadžere EP BiH

N= 159	IA	IB	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF
Percentili	MLQ rezultati za komponente FRL modela								
5	0,75	0,75	1,00	0,73	1,00	1,00	1,00	0,50	0,00
10	1,00	1,25	1,25	1,00	1,25	1,20	1,20	0,50	0,00
20	1,50	1,75	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	0,75	0,25
30	1,75	2,00	2,00	1,75	1,75	1,75	1,75	1,00	0,50
40	2,00	2,25	2,00)	2,00	2,00	2,00	2,00	1,05	0,50
50	2,25	2,50	2,32	2,50	2,25	2,25	2,25	1,25	0,75
60	2,50	2,70	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	1,50	1,00
70	2,75	2,75	2,90	2,75	2,75	2,75	2,75	1,75	1,50
80	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,25	3,25	2,00	1,75
90	3,50	3,25	3,50	3,50	3,75	3,50	3,50	2,30	2,00
95	3,75	3,50	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,75	2,53

Usporedbom sa relevantnim pokazateljima za menadžere iz normirane referentne populacije (tabele 10b i 21e iz Avolio, Bass, 2004), dobiju se pokazatelji kao na dijagramu 3.2.



Dijagram 3.2 : Distribucija srednjih vrijednosti komponenti FRL modela za menadžere EP BiH i menadžere referentne populacije po percentilima

Iz gornjeg dijagrama je moguće uočiti da su kod menadžera EP BiH sve komponente transformacijskog leadershipa prisutne u manjem procentu populacije nego što je to slučaj kod referentne populaciju evropskih menadžera. Tako je na primjer kod 80% menadžera iz normirane referentne populacije vrijednost komponente Intelektualna Stimulacija (IS) veća od srednje vrijednosti izmjerene kod menadžera EP BiH. Komponente Inspirativna Motivacija (IM) i Pripisani Idealizirani uticaj (IA) su u 75% populacije evropskih menadžera veće od

srednje vrijednosti izmjerene kod menadžera EP BiH a slični odnosi se uočavaju i za ostale oblike transformacijskog ponašanja.

Jedina komponenta transakcijskog leadershipa koja je kod evropskih menadžera izraženija u većem procentu populacije nego što je to slučaj kod menadžera EP BiH jeste Uslovljeno nagrađivanje (CR).

Najveća sličnost u rasprostranjenosti nekog od analiziranih leadership ponašanja između menadžera EP BiH i menadžera referentne populacije opaža se za slučaj Aktivnog upravljanja po potrebi (MBEA) gdje otprilike 40% menadžera iz obje populacije ima srednju vrijednost veću od 2,47 koja je izmjerena za menadžere iz EP BiH. Konačno, kada se radi o komponentama Pasivno upravljanje po potrebi (MBEP) i Laissez Faire (LF), njihova srednja vrijednost je u 10% slučajeva veća kod menadžera iz EP BiH nego što je to zabilježeno kod menadžera iz referentne populacije.

DISKUSIJA REZULTATA

Analiza leadershipa je provedena s ciljem sagledavanja prisutnosti ili odsutnosti pojedinih leadership stilova kod menadžera u EP BiH. Kako je to već ranije naglašeno, interpretacija rezultata o leadership stilovima menadžera u ovoj kompaniji izvršena je usporedbom sa rezultatima normirane populacije koju sačinjava ukupno 3068 lidera iz šest (6) evropskih zemalja. Na taj način može se zaključiti da u odnosu na ovu normiranu populaciju, menadžeri u EP BiH češće koriste laissez-faire ponašanje kao i pasivnu formu upravljanja po potrebi. Istovremeno, uslovljeno nagrađivanje je prisutno znatno rjeđe dok je aktivna forma upravljanja po potrebi zastupljena kod otprilike jednakog procenta populacije menadžera EP BiH i normirane menadžerske grupe koja je u ovom istraživanju korištena kao referentna. Rukovodioci u EP BiH mnogo rjeđe nego oni iz normirane populacije koriste transformacijski leadership budući da su sve komponente transformacijskog leadershipa (IC, IA,IB,IM i IS) kod menadžera u EP BiH prisutne u značajno manjem procentu nego kod lidera u normiranoj populaciji.

Na osnovu prethodne diskusije nameće se zaključak da menadžeri u EP BiH u poređenju sa menadžerima iz referentne populacije, češće primjenjuju transakcijski nego transformacijski leadership stil. Transakcijska ponašanja su prvenstveno izražena kroz obje forme „upravljanje po potrebi“. To praktično znači da su menadžeri u EP BiH skloniji da prema svojim svojim podređenim poduzimaju kazne i druge korektivne akcije kao odgovor na odstupanja od propisanih standarda u radu (pasivno upravljanje po potrebi) odnosno da se više angažuju na traženju grešaka i nametanju pravila kako bi se izbjegle greške (aktivno upravljanje po potrebi), nego što je to slučaj kod menadžera koji su ovdje služili kao referentna grupa. Istovremeno, uslovljeno nagrađivanje kao još jednu formu transakcijskog leadershipa menadžeri u EP BiH primjenjuju rjeđe nego menadžeri iz normirane populacije.

Efekti koje transformacijski leadership ima na različite mjere organizacijskog uspjeha već su diskutovani u teoretskom dijelu ovog radu i u značajnoj su mjeri potvrđeni kroz empirijsko istraživanje provedeno u EP BiH (Penava, 2013). Na ovom mjestu smatra se bitnim ukazati na ono što su pokazali rezultati ovog istraživanja u dijelu koji se odnosi na percepciju organizacijskih promjena od strane zaposlenika i psihološke faktore promjene a što može da bude posljedica manjka odgovarajućeg leadershipa i gdje bi veća primjena transformacijskog ponašanja eventualno dovela do boljih rezultata. Tu se najprije misli na potencijal transformacijskog leadershipa u kreiranju privlačne vizije budućnosti koji se može primijeniti u fazi pripreme za promjenu, što kod zaposlenika stvara osjećaj privlačnosti promjene i čini je poželjnijom. Uočena

niska percepcija poželjnosti Promjene 1 jedan je od glavnih zaključaka analize promjena u EP BiH i upravo tu se može prepoznati prostor za djelovanje transformacijskog leadershipa. Nadalje, za transformacijski leadership je dokazano da pomaže zaposlenicima da bolje razumiju prednosti promjene na način da putem mehanizma intelektualne stimulacije transformacijski lideri podstiču zaposlenike da preispituju svoje postojeće spoznajne okvire i da razvijaju nove na taj način povećavajući njihovu otvorenost prema novim stvarima i prema novim načinima za rješavanje problema. Sve ovo može da pomogne u fazi legitimiziranja promjene koja je nužna za kreiranje percepcije o opravdanosti promjena. Opet ukazujući na uočenu relativno nisku percepciju opravdanosti Promjene 1, smatra se da bi veća primjena transformacijskog leadershipa pomogla da zaposlenici bolje razumiju poslovnu potrebu za njenim provođenjem i vide je kao opravdanu.

Kada se radi o povećanju povjerenja zaposlenika u menadžment, jedna od preporuka za menadžere jeste da rade na razvoju svoje referentne moći a ne da se oslanjaju isključivo na moć položaja. Menadžer koji pojeduje referentnu moć služi kao uzor ponašanja svojoj okolini; to je osoba koja je cijenjena, poštovana i kojoj se vjeruje. Upravo je referentna moć jedan od temelja putem kojeg transformacijski lideri vrše uticaj na svoje sljedbenike a što se ostvaruje putem idealiziranog uticaja kao jedne od dimenzija ponašanja ovih lidera. Iz tog razloga smatra se da bi usvajanje više elemenata transformacijskog ponašanja od strane menadžera –zastupnika promjena u EP BiH, moglo pozitivno uticati na uočeni nizak nivo povjerenja u menadžment kod jedne skupine zaposlenika ove kompanije.

Dokazani pozitivan uticaj transformacijskog leadershipa na afektivnu predanost i cinizam prema promjenama također su područja gdje bi ovo ponašanje moglo da nađe svoju primjenu u kontekstu provođenja konkretnih promjena u EP BiH. Smatra se da bi uočeni nizak nivo afektivne predanosti za jednu od analiziranih promjena (Promjena 1) mogao biti unaprijeđen većim korištenjem elemenata transformacijskog ponašanja a prvenstveno onog koje se opisuje kao inspiracijsko motivisanje. Nivo cinizma koji zaposlenici imaju prema menadžmentu promjena, moguće je smanjiti primjenom idealiziranog uticaja za koji je naprijed rečeno da pozitivno utiče na povjerenje u menadžment.

Kao što je već ranije rečeno, zajednički nalaz za sve tri promjene odnosi se na činjenicu da se od svih komponenti transformacijskog leadership-a za reakcije zaposlenika EP BiH kao najrelevantnija pokazala *Individualizirana pažnja.* Moguće objašnjenje za to je u njihovoj potrebi za priznavanjem individualnih razlika i neuniformnog tretiranja od strane rukovodilaca što inače nije uobičajeno u glomaznim i u velikoj mjeri birokratiziranim organizacijama kakva je ova kompanija. S druge strane efekti *Intelektualne stimulacije* kao još jedne komponente transformacijskog ponašanja nisu uočeni ni za jednu promjenu, što opet može da ima objašnjenje u specifičnostima samih zaposlenika JP Elektroprivreda BiH i područja iz kojih oni crpe svoju radnu motivaciju. Te specifičnosti bi u svakom slučaju morale biti dodatno istražene.

Na kraju ove diskusije neizbježan je i osvrt na intenzitet pojavljivanja laissez-faire ponašanja ili tzv. „nemiješanja“ kod menadžera EP BiH koji je u odnosu na referentnu populaciju menadžera veći. Ova vrsta ponašanja, koje podrazumijeva pasivnu ravnodušnost prema zadatku i podređenima koji ga obavljaju, od strane nekih autora se opisuje kao potpuni nedostatak efektivnog leadershipa i kao takvo je nepoželjno čak i u najmanjem obimu. Ovaj nalaz empirijskog istraživanja nikako ne bi trebao ostati nezapažen i preporučuje se da se u nekom narednom istraživanju provede dodatna analiza leadershipa u ovoj kompaniji, koja bi između ostaloga uključivala i veći uzorak menadžera. Također se preporučuje da neko naredno istraživanje treba posvetiti izučavanju transformacijskog leadershipa unutar šire populacije

menadžera u Bosni i Hercegovini. Na taj način bi se definisala potencijalno relevantnija referentna grupa od one koja je korištena u ovom istraživanju a također bi, za potrebe istraživanja u nekim drugim bosanskohercegovačkim kompanijama, bilo moguće ocijeniti leadership stil koji je dominantan, njegovu adekvatnost u konkretnim uslovima te predložiti mjere za razvoj leadershipa koje bi se eventualno pokazale potrebnim.

ZAKLJUČCI

Jedan od često navođenih razloga za relativno veliki postotak neuspješno implementiranih organizacijskih promjena koji se susreće u relevantnoj literaturi, odnosi se na neadekvatan leadership stil koji primjenjuju zastupnici promjena u organizacijama. S tim u vezi, unutar cjelokupne teorije leadershipa, transformacijski leadership se smatra posebno relevantnim za kontekst organizacijske promjene a većina preporuka iz literature o tome kako voditi proces promjene u organizaciji, može se povezati sa jednom ili više dimenzija transformacijskog leadershipa.

Rezultati do sada jedinog empirijskog istraživanja koje je za predmet imalo efektivnost i relevantnost transformacijskog leadershipa u uslovima organizacijske promjene u nekoj bosanskohercegovačkoj kompaniji, u velikoj mjeri su potvrdili ono što je već ranije utvrđeno u sličnim istraživanjima provedenim širom svijeta, u društveno-ekonomskim i organizacijskim okruženjima značajno različitim od onoga prisutnog u predmetnoj kompaniji. Pokazano je naime da prisustvo ovog leadership ponašanja značajno utiče na smanjenje nivoa otpora prema promjenama od strane zaposlenika kompanije. Pri tome, uticaj transformacijskog leadershipa je uočen kako kroz direktno djelovanje na neki od pojavnih oblika otpora (afektivni, kognitivni ili bihejvioralni otpor) tako i kroz posredno djelovanje na otpor putem uticaja na percepciju sadržaja, procesa i konteksta promjene kao i uticaja na psihološke faktore organizacijskih promjena (predanost promjeni i cinizam prema promjenama).

Analiza leadershipa što je bila centralna tema ovog rada, provedena je s ciljem sagledavanja prisutnosti ili odsutnosti pojedinih leadership stilova kod menadžera u EP BiH. Usporedba sa referentnom populacijom evropskih menadžera pokazala je kako menadžeri u ovoj kompaniji rjeđe koriste transformacijski leadership a da je istovremeno transakcijsko ponašanje izraženije, što se posebno odnosi na pasivno upravljanje po potrebi. Interesantan nalaz ove analize je i onaj koji se odnosi na korištenje laissez faire ponašanja od strane evaluirane grupe menadžera EP BiH. Obzirom da su evaluirani menadžeri istovremeno i zastupnici organizacijskih promjena u svojim sredinama, može se postaviti pitanje adekvatnosti postojećih metoda razvoja i selekcije rukovodilaca u kompaniji. Ipak, za izricanje konačne ocjene o ovome bilo bi nužno provesti obuhvatnije istraživanje leadership stilova koje bi obuhvatilo kompletan menadžerski kadar u EP BiH. Nakon toga bi bilo moguće napraviti neku vrstu inventure leadership potencijala u ovoj kompaniji čija bi svrha bila kreiranja odgovarajućih programa razvoja kao i efektivno alociranje postojećih liderskih resursa.

LITERATURA

1. AMA, (1994), Survey on Change Management, New York : American Management Association
2. Armenakis, A. A., Harris, S. G.& Mossholder, K. W., (1993), Creating readiness for organizational change, *Human Relations*, 46, str.681-703.
3. Avolio, B.J. & Bass, B.M., (1991), *The full range of leadership development : Basic and advanced manuals,* Binghampton, NY: Bass, Avolio & Associates
4. Avolio, B.J.& Bass, B.M., (2004), *Multifactor leadership Questionnaire, 3rd edition, Manual and Sampler Set*, Mind Garden, Inc
5. Bandura, A.,(1986), *Social foundation of thought and action : A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice –Hall
6. Bandura, A., (1982), Self-efficacy mechanism in human agency, *American Psychologist,* 37(2), str. 122-147.
7. Bass, B.M., (1998), *Transformational Leadership : Industrial, Militay and Educational Impact* . Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum Associates
8. Bass, B.M., (1985), *Leadership and performance beyond expectations.* New York :Free Press CA: Consulting Psychologist Press
9. Bass, B. M., & Riggio,R. E., (2006), *Transformational Leadership,* 2nd edition , New York : Lawrence Erlbaum Associates
10. Bass , B. M., & Aviolio, B. J., (2000), *MLQ:Multifactor Leadership Questionnaire.* 2nd edition, Redwood City, CA :Mind Garden
11. Bass, B. M. & Avolio, B. J., (1993), Transformational leadership : A responses to critiques, objavljeno u M.M.Chemers & R.Ayman (eds.), *Leadership theory and research :Perspectives and directions , str:* 49-80, New York :Academic Press
12. Bass, B.M., & Avolio , B. J., (1990b), *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire,* Paolo Alto
13. Beer, M. & Nohria, N., (2000), *Breaking the code of change*. Boston , Harvard Business School Press
14. Boga, I. & Ensari, N., (2009), The Role of Transformational Leadership and Organizational Change on Perceived Organizational Success, *The Psychologist –Manager Journal*, 12, str. 235-25.
15. Bommer, W.H., Rich, G.A. & Rubin, R.S., (2005), Changing attitudes about change : longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26,str. 733 -753.
16. Bryman, A., (1992), *Charisma and leadership in organizations*, London : Sage Publications
17. Buchanan D. & Huczunsky, A., (2004), *Organizational Behaviour - An Introductory Text*, 5th edition, Prentice Hall
18. Burke, W., (2008), *Organization change -Theory and Practice*, 2nd edition, SAGE Publications
19. Burns, J. M., (1978), *Leadership*, New York:Harper and Row
20. Conner, D., (1992) , *Managing at the Speed of Change,* New York : John Wiley
21. Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, R., (1999), Transformational leadership in the context of organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), str. 80 -88.
22. Gill, R., (2003), Change management – or change leadership?, *Journal of Change Management*, 3(4), str.307 – 318.

23. Herold D, Fedor, D., Caldwel, D. & Liu, S., (2008). The effects of transformational and change leadership on employee's commitment to change :a multilevel study. *Journal of applied psychology,* 93 (2), str. 346 – 357.

24. Higgs, M., (2003), Development in leadership thinking, *Journal of Organisational Development and Leadership,* 24(5), str.273-284.

25. Higgs, M. & Rowland, D., (2005), All Changes Great and Small : Exploring Approaches to Change and its Leadership, *Journal of Change Management,* 5(2), str.121-151.

26. House, R.J., (1977), A 1976 theory of leadership, objavljeno u J.G. Hunt, & L.L. Larson (eds) : *Leadership :The cutting edge* ,Carbondale : Southern Illinois University Press, str. 189 -207.

27. Howarth, M. D. & Rafferty, A. E., (2009), Transformational leadership and organizational change : The impact of vision content and delivery, objavljeno u R. W. Boss (Ed.), *Organizational Development and Change Summer Newsletter*

28. Hunt, J. G., (1999), Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay. *Leadership Quarterly,* 10 (2), str. 129–144.

29. Kotter, J. P., (1995 a.), Leading change : Why transformational efforts fail, *Harvard Business Review,* March-April, str. 59-67.

30. Kotter, J.P. , (1995 b) , *The New Rules : How to Succeed in Today's Post-Corporate World,* New York : Free Press

31. Litchenstein, B.M., (1997), Grace, magic and miracles: a „chaotic logic" of organisational transformation, *Journal of Organisational Change Management,* 10(5), str. 393-411.

32. Maitlis, S., (2005), The social process of organizational sensemaking, *Academy of Management Journal*, 48, str. 21-49.

33. Mc Lagan, P., (2002), Change leadership Today, *Training and Development,* 56(11), str.26-31.

34. Mulligan, J. & Barber, P., (1998), objavljeno u Sadler, P. (ed), *Management Consultancy: A Handbook of Best Practice*, London : Kogan Page

35. Nadler, D. & Tushman, M., (1989), Organizational frame bending :Principles for managing re-orientation, *Academy of Management Executive*, 3(3), str. 194-204.

36. Nemanich, L. A. & Keller, R. T., (2007), Transformational leadership in an acquisition : A field study of employees, *The Leadership Quarterly*, 18, str. 49 -68.

37. Pawar, B.S.& Eastman, K.K.,(1997), The nature and implications of contextual influences on transformational leadership : a conceptual examination. *Academy of Management Review,* 22, str.80-109.

38. Pearce, C.L. & Sims, Jr., H.P., (2002), Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams : An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and epowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), str.172-197.

39. Penava, S. & Šehić, Dž., (2014), The relevance of transformational leadership in shaping employee attitudes towards organisational change, *Economic Annals*, 200, str. 131-162.

40. Penava, S., (2013), Transformacijski leadership kao faktor uspješnih organizacijskih promjena, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Sarajevu

41. Šehić, Dž. & Penava, S., (2007), Leadership, Ekonomski fakultet Sarajevo

42. Vera, C. & Crossan, M., (2004), Strategic leadership and organizational learning, *Academy of Management Review*, 29, str. 222-240.

43. Weber, M., (1947), *The theory of social and economic organizations* (T. Parsons, Trans.), New York : Free Press

KONCENTRACIJA VLASNIŠTVA I OSOBINE SUSTAVA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U KORPORACIJAMA U BIH

Zdenko Klepić[81]
Nikola Papac[82]

SAŽETAK

Korporativno upravljanje predstavlja skup odnosa između menadžmenta, malih i velikih dioničara te drugih interesnih grupa pri određivanju smjera i uspješnosti korporacije. Razvijeno i efikasno korporativno upravljanje temeljni je preduvjet održivoga ekonomskog rasta, povećanja efikasnosti korporacija te jamac lakšem pristupu kapitalu.

Sustav korporativnog upravljanja obuhvaća nositelje presudnih pozicija i uloga na odnose u korporaciji, a s obzirom na to imaju li presudnu poziciju vanjske strukture ili pak unutarnje, razlikuju se otvoreni i zatvoreni sustavi korporativnog upravljanja. Osobine sustava korporativnog upravljanja u Bosni i Hercegovini u ovom radu istražiti će se prema dva mehanizma, a to su eksterni mehanizam zakonski okvir i interni mehanizam koncentracija vlasništva. Bosna i Hercegovina je složeno uređena i podijeljena na dva entiteta, Federaciju BiH i Republiku Srpsku, pa spletom takvih okolnosti u Bosni i Hercegovini postoje dva zasebna ali djelomično usklađena entitetska zakonska okvira, te dva zasebna tržišta kapitala.

Koncentracija vlasništva s druge strane vrlo je važan interni mehanizam korporativnog upravljanja jer se njome određuje distribucija moći i kontrole između menadžera i vlasnika. S obzirom na razinu koncentracije vlasništva možemo promatrati dvije situacije koje određuju i način upravljanja poduzećem, a to su visoka disperzija vlasništva (fragmentirano vlasništvo) i visoka koncentracija vlasništva (konsolidirano vlasništvo).

U ovome radu analizirati će se temeljne osobine sustava korporativnog upravljanja u korporacijama u BiH, s obzirom na zakonski okvir i koncentraciju vlasništva. Cilj rada je prikazati i opisati međuodnos između koncentracije vlasništva promatranih korporacija i osobina sustava korporativnog upravljanja s naglaskom na utjecaj koncentracije vlasništva na osobine i funkcioniranje sustava korporativnog upravljanja.

Ključne riječi: korporacija, korporativno upravljanja, sustav korporativnog upravljanja, koncentracija vlasništva, tržišta kapitala u Bosni i Hercegovini

JEL: G28; G34; K20

UVOD

Suvremenu korporaciju možemo označiti kao otvoreni socio-ekonomski sustav koji je čvrsto i neodvojivo vezan u složene mreže društvenih odnosa u kojima se stvaraju vrijednosti koje pokreću sve segmente modernih društava. Današnji stadij razvoja i značaja velikih korporacija razvio je široku lepezu instrumenata kojima korporacije izravno i neizravno djeluju na društvo. Da bi moderna korporacija bila uspješna treba efikasno i uspješno upravljanje, stoga je razvoj dobre prakse korporativnog upravljanja *conditio sine qua non* za korporacije koje žele prosperirati na današnjem tržištu i društvu. Stoga je upravljanje i kontrola korporacija

81 Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, e-mail: zdenko.klepic@sve-mo.ba
82 Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, e-mail: nikola.papac@sve-mo.ba

puno širi pojam od klasičnog poimanja menadžmenta, zapravo je korporativno upravljanje skup mehanizama koji povezuju različite interesno utjecajne skupine i subjekte u korporaciji.

BiH je zemlja u tranziciji gdje je privatizacija, razvoj financijskog tržišta i tržišne kontrole poslovanja korporacija donijelo potrebu za razvojem koncepta korporativnog upravljanja. Razvoj korporativnog upravljanja u BiH, temelj je stvaranja međusobnog povjerenja te razvoja ukupne poslovne prakse i povjerenja tržišnih sudionika.

Predmet ovoga rada je analizirati osobine sustava korporativnog upravljanja s obzirom na koncentraciju vlasništva u nefinancijskim korporacijama, bankama i osiguravajućim društvima.

Cilj rada je istražiti koncentraciju vlasništva u svim korporacija u BiH te utvrditi osobine sustava korporativnog upravljanja s obzirom na koncentraciju vlasništva.

POJAM KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Pojam korporativnog upravljanja (engl. *corporate governance*) je vrlo širok i postoji dosta pristupa po kojima se definira, a odnosi se na analizu upravljačkih struktura i procesa u korporacijama i poslovnim sustavima.

Prema definiciji OECD-a (engl. *Organisation for Economic Cooperation and Development*)[83] *"korporativno upravljanje uključuje ... skup odnosa između menadžmenta, uprave, dioničara i ostalih interesnih skupina. Korporativno upravljanje također predstavlja strukturu unutar koje se postavljaju ciljevi poduzeća i određuju sredstva za ostvarivanje tih ciljeva, te praćenje uspješnosti njegova poslovanja. Dobro korporativno upravljanje treba pružiti odgovarajući poticaj za upravu i menadžment radi ostvarivanja ciljeva koji su od interesa za poduzeće i dioničare..."*[84]

Korporativno upravljanje definira strateške ciljeve društva, sredstva za ostvarenje tih ciljeva i načine mjerenja njihovog ostvarenja, kao i definiranje odnosa ključnih interesnih skupina sa samim društvom. Ciljevi korporativnog upravljanja su transparentnost poslovanja dioničkog društva, učinkovito i efikasno korištenje njegovih resursa te uspostava odnosa među interesnim skupinama koji će potpomoći ostvarenju strateških ciljeva dioničkog društva. Utječući na povećanje povjerenja i odgovornosti, dobro upravljanje daje društvu kredibilitet prema njegovim poslovnim partnerima, zaposlenima i ostalima. Dobro korporativno upravljanje predstavlja i značajan čimbenik u privlačenju ulaganja u društvo i zaštite ulagatelja.[85]

SUSTAVI KORPORATIVNOG UPRAVLJNJA

Promatrajući činjenicu tko ima presudnu poziciju i utjecaj na odnose u korporaciji određuju se pojam i vrste sustava korporativnog upravljanja. Sustave korporativnog upravljanja razlikujemo prema alokaciji moći. S obzirom na to imaju li presudnu poziciju vanjske strukture ili pak unutarnje, razlikujemo otvoreni i zatvoreni sustav korporativnog upravljanja.

---

83 OECD je jedinstven forum gdje vlade 34 demokratske zemalje rade zajednički da odgovore ekonomskim, socijalnim i ekološkim izazovima globalizacije. Zemlje članice OECD-a su: Australija, Austrija, Belgija, Kanada, Čile, Češka, Danska, Estonija, Finska, Francuska, Njemačka, Grčka, Mađarska, Island, Irska, Italija, Izrael, Japan, Južna Koreja, Luksemburg, Meksiko, Nizozemska, Novi Zeland, Norveška, Poljska, Portugal, Slovačka, Slovenija, Španjolska, Švedska, Švicarska, Turska, Velika Britanija i SAD. Komisija Europske unije sudjeluje u radu OECD-a.

84 Organisation for Economic Co-Operation and Development: OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publication, Paris, 2004., str. 12.

85 Veršić - Marušić, M.: Zašto kodeks korporativnog upravljanja, Hrvatska pravna revija, Zagreb, 2004., str. 31-39.

Otvoreni sustav korporativnog upravljanja

Temeljna osobina otvorenog sustava je da nadzor nad menadžmentom i korporacijom nije u rukama niti jedne interesno – utjecajne skupine, nego glavnu ulogu imaju tržišta kapitala i ponašanje investitora na njima, odnosno njihova očekivanja od visine zarade.

Ovaj sustav u literaturama se naziva različitim imenima, npr. tržišni sustav ili outsiderski sustav. Ipak, najčešće se naziva angloamerički sustav korporativnog upravljanja jer je karakterističan za korporacije SAD-a, Velike Britanije, Australije i Novog Zelanda. Ovaj sustav karakterističan je za korporacije za koje možemo reći da nemaju stalne dioničare, odnosno vlasništvo je disperzirano, a korporacija ima oblik *Berle-Means korporacije*[86]. Ovakve korporacije u literaturi nazivamo korporacijama bez stalnih dioničara s velikom disperzijom vlasništva, a karakteristične su za SAD i u Veliku Britaniju. (Doral, 2005., str 1 – 14.) U ovakvim sustavima središnju ulogu u korporativnom upravljanju igraju menadžeri. Temeljne karakteristike otvorenoga sustava su (Clarke, T., 2007., str. 130.):

1. raspršenost dioničkog vlasništva s velikim brojem dioničara i velikim značajem institucionalnih investitora,
2. interesi vlasnika dionica štite se korporacijskim zakonima i propisima,
3. naglasak u zakonima o korporacijama je na zaštiti malih dioničara i poštivanju njihovih prava i
4. strogi zahtjevi za kontinuirano informiranje tržišta i tržišnih sudionika od strane korporacija.

Korporacije koje pripadaju otvorenom sustavu korporativnog upravljanja imaju najizraženije probleme korporativnog upravljanja, a to je usitnjeno vlasništvo te razdvojeno vlasništvo od upravljanja.

Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja

Temeljna osobina zatvorenog sustava je ta da nadzor nad korporacijom imaju interesno – utjecajne skupine, odnosno većinski dioničari i menadžment. Ovaj sustav je karakterističan za zemlje središnje Europe i Japana. On se često u literaturi naziva i unutarnji ili insajderski sustav, ponekad i kontinentalni ili kontinentalno – japanski sustav korporativnog upravljanja. Osnovna obilježja ovoga sustava su suprotna obilježjima otvorenog sustava. Temeljne osobine ovoga sustava su (Tipurić, 2006., str. 54.):

1. kreiranje piramidalne korporativne strukture,
2. dogovori među dioničarima,
3. diskriminacija glasačkih prava i
4. stalno slabljene utjecaja malih dioničara.

U ovome sustavu grupe dioničara drže veliki postotak ukupnog broja dionica, odnosno vlasnici su značajnog paketa dionica i samim tim preuzimaju aktivnu ulogu u nadzoru korporacije i upravljanja njome. Zbog te značajne uloge vlasnika većih paketa dionica, pozicija i uloga burzi znatno je manja nego u otvorenome sustavu, pa burze više nisu tržišta za korporativnu kontrolu. Temeljna razlika između ova dva sustava upravo je u pretežitom načinu financiranja,

86 Pojam koji se odnosi na oblik poduzeća u kojem vlasnici nisu osobno odgovorni za obveze koje poduzeće stvara ili može stvoriti, te ih karakterizira odvajanje vlasničke funkcije od funkcije upravljanja resursima. Ovo je jedna od najznačajnijih pojava koja je utjecala na pojavu koncepta korporativnog upravljanja.

kod otvorenog sustava to je putem emisije dionica, a u zatvorenom putem je putem bankarskih kredita.

Poslovne banke stoga imaju jako važnu ulogu u zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja, one su kreditori korporacija, ali istovremeno i vlasnici dionica poduzeća. Banke kontroliraju politiku korporacija na nekoliko načina: kreditnom politikom, odnosima zajmodavca i zajmoprimca, izravnim dioničarstvom, bankarskom kontrolom temeljem ovlaštenja malih dioničara (*engl*. bank control of proxies) i preko svojih predstavnika u nadzornim odborima korporacija, što se naziva i kumulativnom moći (Čengić, 1998., str. 767 – 792.).

Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja karakterističan je zemlje u tranziciji zbog činjenice da su nakon velikih valova privatizacije u 90-im godinama prošlog stoljeća kontrolne pakete dionica u velikim korporacijama preuzimali pojedinačni dioničari koji su na temelju toga preuzeli i apsolutnu kontrolu nad korporacijama, a investicijske aktivnosti su financirali bankarskim kreditima (dužnički kapital) dok financijska tržišta su se sporije razvijala i imala manji značaj.

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U BOSNI I HERCEGOVINI

Korporativno upravljanje u svakoj državi određeno je skupom zakona, podzakonskih i drugih propisa koji reguliraju ovo područje. Entitetski zakonski okvir, koji je temelj za razvoj korporativnog upravljanja u BiH zbog specifičnosti državnog uređenja BiH, regulirao je pojedine segmente ovog sustava i stvorio je povoljne uvjete za njegov razvoj.

Zakonodavni okvir kojim je ovo područje definirano u Federaciji BiH obuhvaća skup zakona, koji polazi od Zakona o gospodarskim društvima FBiH („Službene novine Federacije BiH“, br. 23/99, 45/00, 2/02, 6/02, 29/03, 68/05, 91/07, 84/08, 7/09, 88/08, 63/10 i 75/13), Zakona o bankama („Službene novine BiH“ br. 39/98, 32/00, 48/01, 41/02, 58/02, 13/03, 19/03 i 28/03) i Zakona o preuzimanju dioničkih društava u FBiH („Službene novine Federacije BiH“ br. 7/06). Pored ovoga za FBiH značajna su i Pravila upravljanja dioničkim društvom FBiH („Službene novine Federacije BiH“, br. 24/06, 30/07). Ovim pravilima bliže se uređuju standardi upravljanja dioničkim društvima koji se odnose na izbor i razrješenje tijela društva, obaveze i odgovornosti ovih tijela te njihovih članova u upravljanju i vođenju poslovanja društva. Ovim pravilima su utvrđena prava i obaveze dioničara te drugih osoba koja imaju interes u društvu. U Federaciji BiH je na inicijativu Sarajevske burze vrijednosnih papira donesen kodeks korporativnog upravljanja za društva čijim se dionicama trguje na burzi. Kodeks predstavlja skup preporuka koja su isključivo namijenjena društvima čijim dionicama se trguje na Sarajevskoj burzi i obrađuje pitanja vezana za transparentno poslovanje, zaštitu prava dioničara, odgovornost odbora, međusobnu suradnju odbora, internu kontrolu i upravljanje rizikom.[87]

U Republici Srpskoj je 2006. god. Komisija za hartije od vrijednosti usvojila i objavila kodekse korporativnog upravljanja pod nazivom Standardi upravljanja dioničkim društvima i oni pokrivaju slična područja kao i kodeksi korporativnog upravljanja u FBiH. Ovaj dokument je nastao na inicijativu Banjalučke burze i u većem dijelu je usklađen sa OECD-ovim standardima. Nastao je s ciljem zaštite interesa investitora na burzi, osiguranja transparentnog poslovanja i zaštite malih dioničara poduzeća čije dionice kotiraju na burzi. Ovaj dokument je izmijenjen

87 Dana 25.07.2008. god. je na inicijativu Sarajevske burze konstituiran Odbor za izradu Kodeksa korporativnog upravljanja u FBiH. Konačna verzija kodeksa je objavljena na stranicama Sarajevske burze vrijednosnih papira u veljači 2009. godine. Pored kodeksa je objavljen i upitnik o korporativnom upravljanju za društva čijim se dionicama trguje na burzi. Na kraju poslovne godine sva društva čijim dionicama se trguje na Sarajevskoj burzi su obvezna objaviti odgovore na upitnik. **Izvor**: *www.sase.ba* dana 01.02.2013.

u 2011. godini, kada je Komisija za hartije od vrijednosti zajedno sa Banjalučkom burzom donijela i objavila nove Standarde korporativnog upravljanja (Službeni glasnik Republike Srpske 117/11).

Zakonodavni okvir za korporativno upravljanje u Republici Srpskoj se sastoji od: Zakona o privrednim društvima RS („Službeni glasnik RS“ br. 127/08, 58/09, 100/11 i 67/13)[88], Zakona o javnim preduzećima RS („Službeni glasnik RS“ br. 75/04 i 78/11) i Zakona o bankama RS („Službeni glasnik RS“ br. 44/03 i 74/04).

Što se tiče računovodstvenih propisa u BiH, na državnoj razini donesen je Zakon o računovodstvu i reviziji Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, br 42/04), kojim su utvrđeni standardi za provedbu računovodstva i revizije u BiH, način stjecanja certifikata i obuke u struci, usuglašavanje provedbenih propisa i aktivnosti u entitetima te formiranje neovisne komisije za nadgledanje i provedbu standarda u cijeloj BiH. Pored toga postoje i entitetski zakoni, i to: Zakon o računovodstvu i reviziji u Federaciji BiH („Službene novine FBIH“, br. 83/09) i Zakon o računovodstvu i reviziji RS („Službeni glasnik RS“, broj 36/09 i 52/11). Međunarodni računovodstveni standardi (MRS), odnosno Međunarodni standardi financijskog izvještavanja (MSFI), osnova su za izradu domaćih računovodstvenih propisa, kojima se dalje reguliraju sve radnje vezane za izradu financijskih izvješća, odnosno računovodstvo i eksternu reviziju društava.

Što se tiče interne revizije i kontrole, ona je definirana unutar Zakona o bankama i Zakona o javnim poduzećima gdje je obavezno formiranje odjela interne revizije. Ovo je razumljivo, ako imamo u vidu javni značaj banaka i strukturu vlasništva u javnim poduzećima. Što se tiče ostalih poduzeća ona mogu, u zavisnosti od potreba, formirati odjele interne revizije u FBiH, dok u RS-u koji prema zakonima prelaze na jednoslojni sustav korporativnog upravljanja ovi odbori su obvezni.

Iz ove navedene zakonske regulative ne može se reći da BiH, odnosno njeni entiteti, nisu adekvatno regulirali pitanja korporativnog upravljanja. Međutim, postoji još uvijek dosta koraka u razvoju korporativnog upravljanja u Bosni i Hercegovini, posebno u aspektu svijesti o korporativnom upravljanju, zaštiti vlasničkih prava (posebno malih dioničara), transparentnosti poslovanja te međuentitetskog usklađenja institucionalnog okvira i institucionalne suradnje. Postojeći zakonski okvir također sugerira da se u entitetima dešavaju suprotne tendencije razvoja korporativnog upravljanja, gdje RS ide prema jednoslojnom sustavu a FBiH dvoslojnom sustavu korporativnog upravljanja.

KONCENTRACIJA VLASNIŠTVA

Koncentracija vlasništva vrlo je važan interni mehanizam korporativnog upravljanja jer se njome određuje distribucija moći i kontrole između menadžera i vlasnika. Koncentraciju vlasništva u teoriji korporativnog upravljanja autori promatraju i objašnjavaju kao vlasnički udio najvećeg dioničara u poduzeću te odnos njegova vlasničkog udjela prema udjelima manjih dioničara. S obzirom na razinu koncentracije vlasništva možemo promatrati dvije situacije koje određuju i način upravljanja poduzećem, a to su visoka disperzija vlasništva (fragmentirano vlasništvo) i visoka koncentracija vlasništva (konsolidirano vlasništvo).

Pregled zemalja s obzirom na koncentraciju vlasništva, a samim tim i osobine sustava korporativnog upravljanja se može vidjeti u tablici 1.

88 Stupanjem ovoga zakona na snagu prestao je važiti Zakon o preduzećima („Službeni glasnik RS“ br. 24/98, 62/02, 38/03, 97/04 i 34/06)

Tablica 1 – Udio u vlasništvu za dva najveća dioničara prema zemljama

Država	Najveći dioničar	Drugi dioničar po veličini	Dva najveća dioničara skupno
Austrija	54,10	7,80	61,90
Češka	77,60	11,19	88,79
Estonija	61,09	21,57	82,66
Francuska	29,40	6,40	35,80
Hrvatska	51,52	12,37	63,89
Italija	52,30	7,70	60,00
Latvija	49,47	9,71	59,18
Litva	44,72	15,96	60,68
Mađarska	45,02	13,74	58,76
Njemačka	49,60	2,90	52,50
Poljska	42,40	14,80	57,20
SAD (NYSE)	5,40	3,70	9,10
Slovenija	32,80	9,80	42,60
Španjolska	40,10	10,50	50,60
Velika Britanija	14,40	7,30	21,70

Prilagođeno prema Hruška, D.: Vlasnička koncentracija i korporativno upravljanje u Hrvatskoj, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, 2005. godina, str. 17.

Fragmentirano vlasništvo imaju poduzeća sa velikim brojem malih dioničara koji nemaju pojedinačno kontrolne pakete dionica i na taj način nemaju kontrolni utjecaj na poduzeće. Ovakva velika disperzija vlasništva karakterizira korporacije u anglosaksonskim zemljama. Prema mišljenju mnogih, fragmentacija vlasništva utječe na odvajanje vlasništva od kontrole i smanjuje vrijednost dionica korporacije zbog razilaženja u interesima dioničara s jedne i menadžera s druge strane. U ovoj situaciji se javlja nekoliko problema, među kojima je svakako problem ‘’slobodnog strijelca’’ (engl. *free – rider*), gdje mali dioničari nemaju namjeru provoditi kontrolu jer im ona stvara veće troškove od koristi. Stoga je njihov glavni interes posjedovanje dionica i zarada na špekulaciji s dionicama koje su likvidne i lako se mogu utržiti.

Suprotna situacija stanju u anglosaksonskim zemljama je stanje visoke koncentracije vlasništva u zemljama zapadne i srednje Europe. Većinski vlasnik zbog posjedovanja većinskog paketa dionica ima presudni utjecaj na izbor, rad i kontrolu menadžmenta te se na taj način smanjuje agencijski problem. Teoretičari agencijske teorije smatraju da je ova situacija puno bolja za korporaciju nego situacija disperziranog vlasništva jer omogućuje da većinski vlasnik ima kontrolu i utjecaj nad poduzećem. Ovakav sustav visoke koncentracije vlasništva karakterističan je kako je već rečeno za zemlje kontinentalne Europe, posebno za Njemačku i Francusku.

S druge strane, u situaciji visoke koncentracije vlasništva javljaju se i drugi problemi, kao što su: slab položaj malih dioničara, nedostatak transparentnosti u računovodstvu i financijama, vezanje poduzeća kroz mreže suvlasničkih odnosa, mogućnost favoriziranja pri donošenju odluka i zapošljavanju.

Visoka koncentracija korporativnog vlasništva je karakteristična za sve zemlje u tranziciji. Ona je posebno vidljiva u zemljama sa dominacijom masovnih privatizacija. Iako je inicijalna vlasnička struktura bila vrlo široko disperzirana, sadašnji nivo koncentracije prelazi razinu koncentracije u zemljama srednje Europe. Prema tome na model korporativnog upravljanja i

kontrole u zemljama u tranziciji snažno utječu i osobine inicijalnih modela privatizacije koji su odredili njegove polazne pretpostavke.

Koncentracija vlasništva u nefinancijskim korporacijama u Bosni i Hercegovini

Dobro korporativno upravljanje ovisi od uravnoteženih odnosa između različitih internih i eksternih mehanizama putem kojih se osigurava efikasnost upravljanja te pomaže u rješavanju problema i sukoba u korporativnim strukturama. Promatranje koncentracije vlasništva omogućuje određenje sustava korporativnog upravljanja

U istraživanju koncentracije vlasništva nefinancijskih korporacija koriste se podaci iz 87 nefinancijskih korporacija s teritorija Bosne i Hercegovine čijim dionicama se trgovalo na tržištima kapitala, od čega je 49 korporacija smješteno u FBiH (SASE), a 38 se nalazi u RS (BLSE). U istraživanju su analizirane korporacije sa Sarajevske i Banjalučke burze koje pripadaju u prve dvije skupine dionica po kvaliteti na burzama. Za potrebe ovog istraživanja analizirane su samo likvidne dionice korporacija koje se nalaze u skupini najkvalitetnijih i najlikvidnijih dionica. Na sarajevskoj burzi su to dionice koje pripadaju kotaciji kompanija te dionice sa primarnog i sekundarnog tržišta. Na banjalučkoj burzi su to dionice korporacija koje pripadaju službenom burzanskom tržištu sa liste A, B i C. Koncentracija vlasništva promatranih dionica po entitetima i integrirano za BiH je prikazana u tablicama 2 i 3.

Tablica 2 – Koncentracija vlasništva u nefinancijskim korporacija u BiH na dan 31.12.2013.

	Prosječno FBiH (n=49)	**Prosječno RS** (n=38)	**UKUPNO BiH** (n=87)
Vlasnik 1	49,27	54,32	51,47
Vlasnik 2	13,85	12,46	13,24
Vlasnik 3	7,60	6,85	7,27
Vlasnik 4	4,20	5,19	4,63
Vlasnik 5	3,08	3,52	3,27
Vlasnik 6	2,22	2,38	2,29
Vlasnik 7	1,79	1,76	1,77
Vlasnik 8	1,48	1,21	1,36
Vlasnik 9	1,04	0,88	0,97
Vlasnik 10	0,81	0,61	0,72
Ukupna koncentracija 10 najvećih vlasnika	***85,34***	***89,17***	***87,01***

Izvor: Analiza autora prema podacima Registra vrijednosnih papira FBiH i Registra hartija od vrijednosti RS-a.

U tablici 2 se jasno vidi da je koncentracija vlasništva najvećeg vlasnika vrlo visoka i da udio kapitala najvećeg vlasnika je oko 50%, u RS-u čak nešto i više. Ovi podaci potvrđuju pretpostavku da BiH kao i većina zemalja u tranziciji ima zatvoren sustav korporativnog upravljanja i visoku koncentraciju vlasništva. Ako ovim podacima dodamo i pretpostavku da u velikom broju korporacija dolazi do pojave piramidiranja vlasništva i uzajamnog vlasništva magnituda vlasništva glavnih dioničara je još i veća. Sve to dovodi i do pojava da jedna skupina dioničara dolazi do sve veće kontrole vlasništva i poslovanja uz manje troškove kapitala, a to sve dovodi do pojave transfera resursa izvan poduzeća u korist dioničara koji nadziru korporaciju. Piramidalno vlasništvo je mehanizam kojim se koriste vlasnici kontrolnih paketa dionica s ciljem razdvajanja novčanih tijekova i kontrole prava nad istim na način da u

vlasništvo korporacije ulaze „veliki igrači“ neizravno kroz više poduzeća i stvaraju privid niže koncentracije vlasništva. Ova pojava se može još jasnije vidjeti kada se promatra udjel dva najveća vlasnika – tablica 3.

Tablica 3 – Udio dva najveća vlasnika u nefinancijskim korporacija u BiH na dan 31.12.2013.

	Prosječno FBiH (n=49)	**Prosječno RS** (n=38)	**UKUPNO BiH** (n=87)
Prva dva vlasnika	63,12	73,63	71,99
Ostali vlasnici	36,88	26,37	28,01

Izvor: Analiza autora prema podacima Registra vrijednosnih papira FBiH i Registra hartija od vrijednosti RS-a.

Tablica 3 jasno pokazuje kako dva najveća vlasnika apsolutno kontroliraju korporaciju. Ako se ovome pridoda i pretpostavka o postojanju piramidalnog vlasništva može se zaključiti da prva dva vlasnika imaju gotovo apsolutnu (više od 2/3 kontrole) moć u korporacijama, što donosi kontrolu menadžmenta i kontrolu novčanih tijekova. Osobina ovakvih sustava je i veliki značaj banaka, kao glavnih financijskih institucija u BiH, pa je s tim u svezi značajno vidjeti i koncentraciju vlasništva u bankama, ali i osiguranjima u BiH.

Koncentracija vlasništva u bankama i osiguranjima u Bosni i Hercegovini

Promatranje koncentracije vlasništva u bankama i osiguranjima omogućuje usporedbu financijskih i nefinancijskih institucija BiH, ali i stvaranje slike o ukupnim osobinama sustava korporativnog upravljanja u BiH. Promatranje koncentracije vlasnika nema jedini cilj provjeriti osobine sustava korporativnog upravljanja i dati odgovor na pitanje kakav osobine ima sustav korporativnog upravljanja u bankama nego je tu važno promatrati i činjenicu da banke imaju jako važnu ulogu u zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja koja ne proizlazi samo iz vlasništva u kapitalu. U zatvorenom sustavu banke svoj značaj imaju u činjenici da su: (1) banke su kreditori – u zatvorenom sustavu korporacije se pretežno financiraju bankarskim kreditima za razliku od otvorenog sustava gdje se pretežno financiraju kroz financijska tržišta, (2) banke se mogu koristiti depozitarnim za dionice svojih klijenata, (3) banke mogu biti i same vlasnici dionica i (4) banke mogu imati svoje predstavnike u tijelima upravljanja (Tipurić, 2006., str. 54.). Promatrajući takvu ulogu i značaj banaka, jako je zanimljivo vidjeti koncentraciju vlasništva i osobine sustava korporativnog upravljanja u bankama s ciljem utvrđivanja najznačajnijih interesno utjecajnih strana na tržištu. To su one interesno – utjecajne strane koje kroz utjecaj na banke ostvaraju veliki utjecaj i na korporacije koje u svom poslovanju značajno ovise od banaka, pa u ovoj situaciju analiza koncentracije vlasništva u bankama ne daje samo odgovor o osobinama sustava korporativnog upravljanja u bankama nego i odgovor na pitanje o presudnim nositeljima moći na cijelom tržištu.

Koncentracija vlasništva u bankarskom sektoru BiH su prikazane tablicama 3 i 4, gdje je analizirano svih 28 banaka, od čega se u FBiH nalazi njih 18 a u RS-u njih 10.

Tablica 4 – Koncentracija vlasništva u bankama Bosni i Hercegovini na dan 31.12.2013.

	Prosječno FBiH (n=18)	**Prosječno RS** (n=10)	**UKUPNO BiH** (n=28)
1. Vlasnik	*62,85*	*73,98*	***66,69***
2. Vlasnik	*9,63*	*10,01*	***9,76***
3. Vlasnik	*4,95*	*4,27*	***4,72***
4. Vlasnik	*2,37*	*2,69*	***2,48***
5. Vlasnik	*1,93*	*1,56*	***1,80***
6. Vlasnik	*1,63*	*1,44*	***1,56***
7. Vlasnik	*1,51*	*1,09*	***1,37***
8. Vlasnik	*1,43*	*0,66*	***1,17***
9. Vlasnik	*1,32*	*0,31*	***0,97***
10. Vlasnik	*0,88*	*0,27*	***0,67***
Ukupna koncentracija 10 najvećih vlasnika	***88,51***	***96,26***	***91,18***

Izvor: Analiza autora prema podacima Registra vrijednosnih papira FBiH i Registra hartija od vrijednosti RS-a.

Koncentracija vlasništva u bankama u BiH je vrlo visoka jer prvi vlasnik u prosijeku ima kontrolni paket dionica, što govori da se radi o zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja. Kada promatramo entitete situacija je dosta slična, sa nešto većom koncentracijom u Republici Srpskoj u odnosu na Federaciju BiH. Ovo nam govori o činjenici da bankarski sektor BiH ima osobine zatvorenog sustava korporativnog upravljanja, što je vrlo slično stanju u zemljama srednje Europe i tranzicijskim zemljama. Prema tome glavni utjecaj na menadžment ima većinski vlasnik koji ga i bira, zapravo većinski vlasnik određuje menadžment banaka i nadzorne mehanizme nad njim.

Ako se promatra tko je većinski vlasnik, stanje koncentracije vlasništva je prikazano u tablici 5.

Tablica 5 – Koncentracija vlasništva u bankama u Bosni i Hercegovini s obzirom na većinskog vlasnika i koncentracija vlasništva u 7 banaka sa najvećom aktivom na dan 31.12.2013.

	Prosjek koncentracije vlasništva banaka sa većinskim **državnim vlasništvom** u BiH	Prosjek koncentracije vlasništva banaka sa većinskim **domaćim privatnim vlasništvom**	Prosjek koncentracije vlasništva banaka sa većinskim **stranim vlasništvom**	Prosjek koncentracije vlasništva **6 banaka sa najvećom aktivom** u BiH (konsolidirano)
1 Vlasnik	74,74	33,49	75,44	93,20
2 Vlasnik	2,20	13,73	9,71	3,98
3 Vlasnik	1,59	7,80	4,26	1,07
4 Vlasnik	1,37	5,24	1,81	0,61
5 Vlasnik	1,36	4,97	0,91	0,21
6 Vlasnik	1,23	4,72	0,67	0,14
7 Vlasnik	1,07	4,46	0,48	0,10
8 Vlasnik	1,07	3,64	0,44	0,08
9 Vlasnik	0,98	3,04	0,35	0,05
10 Vlasnik	0,78	1,83	0,31	0,04
Ukupna koncentracija 10 najvećih vlasnika	***86,39***	***82,92***	***94,38***	***99,48***

Izvor: Analiza autora prema podacima Registra vrijednosnih papira FBiH i Registra hartija od vrijednosti RS-a.

Prvi vlasnik prosječno, i u bankama sa većinskim državnim vlasništvom i sa većinskim stranim vlasništvom, ima približno jednak udjel u kapitalu, a on prelazi 74%, što je karakteristika zatvorenog sustava korporativnog upravljanja.

U bankama sa većinskim privatnim domaćim kapitalom koncentracija je ispod 50%, a drugi vlasnik ima veći prosječni udjel nego u svim ostalim skupinama. Za ove banke bi se moglo reći da spadaju u otvoreni sustav korporativnog upravljanja, što je potpuno suprotno svim ostalim promatranim skupinama banaka. Razlog ove različitosti je u visokim troškovima pokretanje banke i okupljanju više vlasnika radi lakšeg osnivanja i ostvarenja tržišnih ciljeva. Ovo nam daje potpuno suprotne zaključke od ranije navedenih za druge promatrane skupine, a to je da određena skupina ulagača ima špekulativne motive ulaganja i ponašaju se po modelu free-riding-a čekajući najbolju ponudu za prodaju udjela. Karakteristika ovih banaka je i veći utjecaj menadžmenta, a očekuju se i češći ulasci i izlasci investitora sa špekulativnim namjerama. Budućnost ovih banaka se može tražiti kroz interese za spajanjem i strateškim partnerstvima ili čistim preuzimanjima od većih banaka.

S druge strane, 6 bankarskih grupa sa najvećom imovinom[89] karakterizira strogo zatvoreni sustav korporativnog upravljanja u kojem većinski vlasnik ima preko 93 % dioničkog kapitala i u potpunosti kontrolira menadžment. U konačnici možemo zaključiti da BiH karakterizira visoka

89 Promatrane su grupe banaka koje se sastoje uglavnom od dvije banke, po jedna u svakom entitetu jer je tako jedino dopušteno istovremeno poslovati u obadva entiteta.

koncentracija vlasništva koja je karakteristična za zatvoreni sustav korporativnog upravljanja gdje većinski vlasnik kontrolira preko Nadzornog odbora Upravu društva.

Koncentracija vlasništva u sektoru osiguranja BiH su prikazane tablicom 6, gdje je analizirano svih 23 osiguranja, od čega se u FBiH nalazi njih 13 a u RS-u njih 10.

Tablica 6 – Koncentracija vlasništva u osiguranjima Bosni i Hercegovini na dan 31.12.2013.

	Prosječno FBiH (n=13)	**Prosječno RS** (n=10)	**UKUPNO BiH** (n=23)
Vlasnik 1	70,97	78,02	74,03
Vlasnik 2	9,08	12,08	10,39
Vlasnik 3	5,34	5,17	5,27
Vlasnik 4	2,00	1,59	1,82
Vlasnik 5	1,39	0,49	1,00
Vlasnik 6	1,26	0,36	0,87
Vlasnik 7	1,06	0,32	0,74
Vlasnik 8	0,80	0,29	0,58
Vlasnik 9	0,72	0,26	0,52
Vlasnik 10	0,66	0,26	0,49
Ukupna koncentracija 10 najvećih vlasnika	***93,28***	***98,84***	***95,70***

Izvor: Analiza autora prema podacima Registra vrijednosnih papira FBiH i Registra hartija od vrijednosti RS-a.

Zaključak o koncentraciji vlasništva u sektoru osiguranja je gotovo identičan zaključku o bankarskom sektoru i jasno se vidi da prvi vlasnik ima apsolutni kontrolu vlasništva (najčešće više od ¾ ukupnog kapitala) i preko toga i apsolutnu kontrolu menadžmenta. Ako bismo uzeli u obzir i pretpostavku o eventualnom piramidiranju vlasništva, može se zaključiti da prva dva vlasnika kontroliraju u prosijeku više od 80%, pa se može zaključiti da se radi o vrlo visokoj razini koncentracije vlasništva i osobinama zatvorenog sustava korporativnog upravljanja.

Koncentracija vlasništva i osobine sustava korporativnog upravljanja u Bosni i Hercegovini

Kako bi se utvrdila konačna slika osobina sustava korporativnog upravljanja u BiH potrebno je integrirati i usporediti podatke o koncentraciji vlasništva za nefinancijske korporacije, te banke i osiguranja (tablica 7). Kako je to već naglašeno analizirano je 87 korporacije sa entitetskih burzi prema kriteriju kvalitete i likvidnosti dionica gdje su odabrane korporacije iz prva dva kvalitativna nivoa prema kriterijima entitetskih burzi. Na sarajevskoj burzi su to dionice koje pripadaju kotaciji kompanija te dionice sa primarnog i sekundarnog tržišta. Na banjalučkoj burzi su to dionice korporacija koje pripadaju službenom burzanskom tržištu a to su korporacije sa službenog burzanskog tržišta sa liste A, B i C. U istraživanju koncentracije vlasništva nefinancijskih korporacija analizirani su podaci za 87 korporacija s teritorija Bosne i Hercegovine čijim dionicama se trgovalo na entitetskim tržištima kapitala, od čega je 49 korporacija smješteno u FBiH, a 38 se nalazi u RS.

Što se tiče financijskih korporacija (banaka i osiguranja), istražene su sve banke (ukupno 28, od čega se 18 nalazi u FBiH a 10 u RS-u) i sva osiguravajuća društva (ukupno 23, od čega je se 13 nalazi u FBiH, a 10 u RS-u) koja imaju dozvolu za rad dobivenu od nadležne agencije.

Tablica 7 – Koncentracija vlasništva Bosni i Hercegovini na dan 31.12.2013.

	Nefinancijskijske korporacije (n=87)	**Banke** (n=28)	**Osiguranja** (n=23)	**Ukupno BiH** (n=128)
Vlasnik 1	51,47	66,69	74,03	58,44
Vlasnik 2	13,24	9,76	10,39	12,03
Vlasnik 3	7,27	4,72	5,27	6,40
Vlasnik 4	4,63	2,48	1,82	3,71
Vlasnik 5	3,27	1,80	1,00	2,58
Vlasnik 6	2,29	1,56	0,87	1,90
Vlasnik 7	1,77	1,37	0,74	1,52
Vlasnik 8	1,36	1,17	0,58	1,19
Vlasnik 9	0,97	0,97	0,52	0,90
Vlasnik 10	0,72	0,67	0,49	0,67
Ukupna koncentracija 10 najvećih vlasnika	***86,99***	***91,19***	***95,71***	***89,34***

Izvor: Analiza autora prema podacima Registra vrijednosnih papira FBiH i Registra hartija od vrijednosti RS-a.

U svakom od tri promatrana slučaja prvi i najveći vlasnik ima u prosijeku udjel veći od 50%, te također imamo značajno više korporacija gdje prvi i najveći vlasnik ima kontrolni paket dionica. Najveća koncentracija vlasništva je u osiguravajućim društvima gdje najveći vlasnik posjeduje u prosjeku gotovo 3/4 ukupnog kapitala, dok kod banaka posjeduje 2/3 kapitala. Kod banaka koje su detaljno analizirane situacija je specifična i po tome da 6 najvećih banaka imaju situaciji da većinski vlasnik posjeduje više od 90% kapitala i ima apsolutno kontrolu poslovanja i menadžmenta. Ako se ovome pridoda pretpostavka o piramidiranju vlasništva, može se kazati da najveći vlasnik ima apsolutnu kontrolu poslovanja, novčanih tijekova i menadžmenta (tablica 8).

Tablica 8 – Udio dva najveća vlasnika

	Nefinancijskijske korporacije	**Banke**	**Osiguranja**	**Ukupno BiH**
Prva dva vlasnika	64,72	76,45	84,42	70,47
Ostali vlasnici	35,28	23,55	15,58	29,53

Izvor: Analiza autora prema podacima Registra vrijednosnih papira FBiH i Registra hartija od vrijednosti RS-a.

Promatrajući sve navedeno u tablicama 7 i 8, može se zaključiti da financijske i nefinancijske korporacije imaju visok stupanj koncentracije vlasništva te samim tim i osobine zatvorenog sustav korporativnog upravljanja.

Teorijske postavke zatvorenog sustava korporativnog upravljanja kažu da zatvoreni sustav ima koncentrirano vlasništvo gdje su vlasnici kontrolnih paketa nositelji moći u korporaciji, a u kontroli korporacije dominiraju interni mehanizmi korporativnog upravljanja. Glavne negativnosti zatvorenog sustava su činjenice da je ključni problem u odnosu između velikih i malih dioničara dok su tržišta kapitala na nižem stupnju razvoja a tržišta za korporativnu kontrolu nemaju relevantnu ulogu. S druge strane korporacije koje pripadaju otvorenom sustavu korporativnog upravljanja imaju u svakom od promatranih segmenata potpuno suprotne

osobine, na temelju čega se nameće zaključak da promatrane korporacije u BiH s obzirom na promatrano pripadaju zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja.

Ako se analiziraju rezultati istraživanja o koncentraciji vlasništva za nefinancijske korporacije u BiH može se zaključiti da prvi vlasnik u prosijeku ima kontrolni paket dionica, te da je vlasništvo koncentrirano, odnosno da se koncentracija glasačke moći nalazi u rukama najvećih dioničara. Ako ovome pridodamo i pretpostavku o piramidiranju vlasništva zaključak je da većinski vlasnik ima apsolutnu kontrolu nad menadžmentom i poslovanjem, koji su često u tim situacijama i isprepleteni ili iste osobe.

Pored toga, temeljni način financiranja nefinancijskih korporacija su bankarski krediti, dok financijska tržišta nemaju u financiranju gotovo nikakav značaj. Sve ovo implicira da je sva moć koncentrirana kod ovih korporacija u rukama većinskih vlasnika i interesno – utjecajnih strana (banke i povezana poduzeća). Sustav sa ovakvim karakteristikama ima osobine zatvorenog sustava sa svim teorijski definiranim prednostima i nedostatcima.

Kada se analizira koncentracija vlasništva financijskih institucija, banaka i osiguranja u BiH, situacija je gotovo identična. I ove sustave karakterizira visoka koncentracija vlasništva, što znači da i ove korporacije pripadaju zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja.

Kada se sublimiraju svi navedeni zaključci može se reći da BiH pripada tranzicijskim zemljama u kojima korporacije najčešće imaju jednog većinskog vlasnika i gdje dominiraju zatvoreni sustavi korporativnog upravljanja. Ovakvo stanje posljedica je masovne privatizacije gdje su investitori izravno dolazili kroz privatizacije do kontrolnih paketa dionica. Ovakve situacije su dovele do toga da su novi vlasnici postajali i menadžeri u isto vrijeme te da su investicijske aktivnosti financirali bankarskim kreditima. Ova činjenica istakla su banke u prvi plan, zbog čega banke dominirati financijskim sustavom, a financijski sustavi su postali bankocentrični[90] u pravom smislu riječi. Pored ovoga važno je naglasiti da tržišta kapitala ostaju nerazvijena i nemaju značaj koji imaju u zemljama sa otvorenim sustavom korporativnog upravljanja pa samim tim ni tržišna kontrola kao važan eksterni mehanizma nema veliki značaj među mehanizmima korporativnog upravljanja.

ZAKLJUČAK

Sustave korporativnog upravljanja razlikujemo prema alokaciji moći, s obzirom na to tko ima presudan utjecaj na odnose u korporaciji. Uzmu li se u obzir takve pretpostavke s obzirom na to imaju li presudnu poziciju vanjske strukture ili pak unutarnje, razlikujemo otvoreni i zatvoreni sustav korporativnog upravljanja. Temeljna osobina otvorenog sustava je da nadzor nad menadžmentom i korporacijom nije u rukama niti jedne interesno-utjecajne skupine, nego glavnu ulogu imaju tržišta kapitala i ponašanje investitora na njima, odnosno njihova očekivanja od visine zarade. S druge strane kod temeljne osobine zatvorenog sustava su te da nadzor nad korporacijom imaju interni faktori. Temeljne osobine zatvorenog sustava su: kreiranje piramidalne korporativne strukture, dogovori među dioničarima, diskriminacija glasačkih prava i stalno slabljene utjecaja malih dioničara.

Važan faktor za definiranje osobina sustava korporativnog upravljanja je koncentracija vlasništva. Koncentraciju vlasništva u teoriji korporativnog upravljanja autori promatraju i objašnjavaju kao vlasnički udio najvećeg dioničara u poduzeću te odnos njegova vlasničkog udjela prema udjelima manjih dioničara. S obzirom na razinu koncentracije vlasništva postoje

90 Bankocentričnost – visoka ovisnost financijskog sustava od bankarskog sektora. Mjeri se udjelom bankarske aktive u GDP-u.

dvije situacije koje određuju i način upravljanja poduzećem, a to su visoka disperzija vlasništva (fragmentirano vlasništvo) i visoka koncentracija vlasništva (konsolidirano vlasništvo).

Ako se analiziraju rezultati istraživanja o koncentraciji vlasništva za nefinancijske korporacije u BiH može se zaključiti da prvi vlasnik u prosijeku ima kontrolni paket dionica, te da je vlasništvo koncentrirano, a da se koncentracija glasačke moći nalazi u rukama najvećih dioničara. Ako ovome pridodamo i pretpostavku o piramidiranju vlasništva zaključak je da većinski vlasnik ima apsolutnu kontrolu nad menadžmentom i poslovanjem. Pored toga, temeljni način financiranja nefinancijskih korporacija su bankarski krediti, dok financijska tržišta nemaju u financiranju gotovo nikakav značaj. Sve ovo implicira da je sva moć koncentrirana u ovim korporacijama u rukama većinskih vlasnika i interesno – utjecajnih strana (banke i povezana poduzeća). Sustav sa ovakvim karakteristikama ima osobine zatvorenog sustava sa svim teorijski definiranim prednostima i nedostatcima.

Kada se analizira koncentracija vlasništva financijskih institucija, banaka i osiguranja u BiH, situacija je gotovo identična. I ove sustave karakterizira visoka koncentracija vlasništva, što znači da i ove korporacije pripadaju zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja.

Sublimirajući sve navedene zaključke može se kazati da financijske i nefinancijske korporacije u BiH imaju osobine zatvorenog sustava korporativnog upravljanja. Ovakve osobine sustava korporativnog upravljanja imaju gotovo sve tranzicijske zemlje u kojima korporacije najčešće imaju jednog većinskog vlasnika i gdje dominiraju zatvoreni sustavi korporativnog upravljanja. Ovakvo stanje posljedica je masovnih privatizacija gdje su investitori izravno dolazili kroz privatizacije do kontrolnih paketa dionica. Ovakve situacije su dovele do toga da novi vlasnici postaju i menadžeri u isto vrijeme te da investicijske aktivnosti financiraju bankarskim kreditima. Ova činjenica istakla su banke u prvi plan i one počinju dominirati financijskim sustavom, a financijski sustavi su postali bankocentrični. Pored ovoga važno je naglasiti da tržišta kapitala ostaju nerazvijena i nemaju značaj koji imaju u zemljama sa otvorenim sustavom korporativnog upravljanja pa samim tim ni tržišna kontrola kao važan eksterni mehanizma nema veliki značaj među mehanizmima korporativnog upravljanja.

LITERATURA

1. Clarke, T. (2007.), *International corporate governance: A comparative approach.* New York: Routhledge
2. Colley, J., Doyle, J., Logan, G. i Sttetnius, W. (2003), *Corporate Governance.* New York: McGraw Hill.
3. Čengić, D. (1998.), Problemi korporacijskog upravljanja u postprivatizacijskom razdoblju. *Društvena istraživanja god. 7 Br. 6(38)* , str. 767-792.
4. Doral, P. (2005), *The plan to move forward - materijal sa predavanja kom2003/284.* Beč: WU-Wienn.
5. Kandžija, V. i Živko, I. (2004.), *Poslovna politika banaka.* Mostar: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru.
6. Klepić, Z. i Papac, N. (2013.), *Characteristics of the corporate governance system in banks in Bosnia anad Herzegovina*. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru (posebno izdanje), Mostar
7. Organisation for Economic Co-Operation and Development: OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publication, Paris, 2004.

8. Papac, N. (2013.), *Measuring the quality and characteristics of system od corporate governance in Bosnia and Herzegovina.* Zbornik radova – Jurnal of economy and business, Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru XIX., Mostar.
9. Pravila upravljanja dioničkim društvom FBiH („Službene novine Federacije BiH“, br. 24/06, 30/07)
10. Standardi upravljanja akcionarskim društvima, („Službeni Glasnik RS“, br. 3/06)
11. Tipurić, D. (2006.), *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje.* Zagreb: Sinergija.
12. Veršić - Marušić, M.: Zašto kodeks korporativnog upravljanja, Hrvatska pravna revija, Zagreb, 2004., str. 31-39.
13. Zakona o bankama („Službene novine BiH“ br. 39/98, 32/00, 48/01, 41/02, 58/02, 13/03, 19/03 i 28/03)
14. Zakona o bankama RS („Službeni glasnik RS“ br. 44/03 i 74/04)
15. Zakona o gospodarskim društvima FBiH („Službene novine Federacije BiH“, br. 23/99, 45/00, 2/02, 6/02, 29/03, 68/05, 91/07, 84/08, 7/09, 88/08, 63/10 i 75/13)
16. Zakona o javnim preduzećima RS („Službeni glasnik RS“ br. 75/04 i 78/11)
17. Zakona o preuzimanju dioničkih društava u FBiH („Službene novine Federacije BiH“ br. 7/06)
18. Zakona o privrednim društvima RS („Službeni glasnik RS“ br. 127/08, 58/09, 100/11 i 67/13)

UNAPREĐENJE UPRAVLJAČKIH PROCESA NAFTNIH KOMPANIJA KROZ PRIMJENU SAVREMENIH MENADŽERSKIH KONCEPATA

Elvir Čizmić, [91]
Venan Hadžiselimović, [92]
Kenan Crnkić[93]

ABSTRACT

Within contemporary business environment and modern postindustrial age the most important characteristic of the modern managers are, precisely, their ability to adapt to business environment changes and generate managerial competences and intellectual capital through knowledge management programs by improving an organization's operations and increasing their competitiveness. The main problem of strategic management in today's business environment is connected with capabilities of implementation already defined strategy and achieving of settled strategic goals. In solving the problem of implementing defined strategies is developed a sovereign managerial approach and very flexible concept which include defining, measuring and balancing most important criteria of business performances. This concept is called Balanced ScoreCard concept and it is a modern managerial concept for improving business performance of the organization and it uses learning and growth perspectives and its indicators connected to human resources development, internal processes perspective and its operational indicators, customer perspectives and its customer satisfaction indicators and final financial perspective and its indicators. Interconnection between perspectives indicators and their mutual balancing, through cause effect relationship, lead to improve business performances of any sovereign organization. This paper will demonstrate practical aspects of complexity and importance of companies' strategic orientation and managerial approaches in today's modern business environment through the practical research within oil companies that operate in Bosnia and Herzegovina market.

Key words: Balanced ScoreCard Concept, Business Strategy Implementation, Business Performances, Oil and Oil Derivatives Industry,

JEL: L; L17

UVOD U ISTRAŽIVAČKI PROBLEM

U savremenim uvjetima poslovanja najvažniji problem strateškog menadžmenta nije u formuliranju strategije, već u njenoj implementaciji. Osnovni razlog takvog stanja jeste postojanje organizacija koje nisu strateški fokusirane, odnosno postojanje organizacija koje ne usmjeravaju dovoljno pažnje na dinamiku realizacije akcionih i performansnih planova. Strategija može predstavljati veoma opširan dokument i na njenu izradu se može potrošiti velika količina energije i vremena, ali ne treba zaboraviti da je za svaku organizaciju najvažnije oživjeti strategiju i artikulirati je nepogrešivom jasnoćom, potrebnom kako bi svi članovi organizacije djelovali u skladu sa njom svakoga dana bez izuzetka. Strategija se imperativno mora provoditi ne samo zato da organizacija napreduje nego upravo da stekne preduvjete da preživi u turbulentnom poslovnom okruženju u kojem konkurencija nikad ne spava i svakodnevno raste.

91 Associate Professor, Faculty of Economics and Business Sarajevo, elvir.cizmic@efsa.unsa.ba
92 Chief Executive Manager, HIFA OIL d.o.o. Tešanj, venanh@hifaoil.ba
93 Professor Assistant, Faculty of Economics and Business Sarajevo, kenan.crnkic@efsa.unsa.ba

Balanced scorecard je okvir koji omogućava da strategija bude operacionalizirana, da organizacija bude prilagođena strategiji i da strategija postane svakodnevni posao i kontinuirani proces svakog zaposlenog. Ostvareni rezultati uspješnih svjetskih organizacija koje koriste balanced scorecard koncept generiraju dokaze o važnosti primjene balanced scorecard koncepta u organizacijama. Informacijska era i postindustrijsko društvo su donijeli sa sobom novo okruženje za različite organizacije. Kada bi se mogla uspostaviti jasna i nedvosmislena veza između ulaganja u neopipljivu aktivu, precizno vrednovanu i prikazanu u bilansu organizacije i efekata po osnovu takvih ulaganja, prikazanih u bilansu uspjeha, tada bi klasični finansijski računovodstveni sistem bio sasvim dovoljan i u savremnim uvjetima poslovanja. Međutim, ova veza je indirektna, što znači da se vrijednost neopipljive aktive indirektno izražava. Može se navesti primjer mehanizma funkcioniranja navedenih veza. Investicije u trening i edukaciju zaposlenih vode unapređenju kvaliteta usluge, dok usluga boljeg kvaliteta vodi većoj satisfakciji klijenata. Veća satisfakcija klijenata vodi povećanoj lojalnosti klijenata, a veća lojalnost klijenata generira veću prodaju i stopu dobiti. Osim toga, vrijednost neopipljive aktive direktno zavisi od organizacijskog konteksta i strategije. Znanje, sposobnosti i iskustvo jednog tima menadžera koji duže vremena uspješno radi u jednoj grani nema istu toliku vrijednost (možda je čak uopšte i nema) u sasvim drugoj grani i drugoj kompaniji. Dakle, vrijednost neopipljive aktive čvrsto je vezana za procese kojima se ona transformira u konačne ishode (nove proizvode ili usluge, percepciju klijenata, vrijednost za dioničare). Sistem koji nadopunjava konvencionalno finansijsko izvještavanje i finansijska mjerila sa mjerilima tekućih nosilaca budućih performansi je balanced scorecard koncept, jer balanced scorecard koncept u svoje opservacije uključuje i vrijednost neopipljivih resursa.[94]

Perspektiva internih procesa u koju, naprimjer, spadaju dizajn proizvoda, razvoj brenda i tržišta, prodaja, usluge, proizvodnja i logistika, definira aktivnosti potrebne za stvaranje željenog prijedloga vrijednosti i diferenciranja i kao posljedicu toga poželjnih finansijskih rezultata. Prva perspektiva, perspektiva učenja i rasta otkriva sposobnosti i uvjete neophodne da se interni poslovni procesi provedu. Riječ je o organizacijskoj infrastrukturi, vještinama, sposobnostima i znanju zaposlenih, tehnologiji koju zaposleni koriste, kao i o klimi u kojoj oni rade. Stvaranje vrijednosti za vlasnike, te ostale interesne skupine, ishod je koji svaka strategija kompanije treba postići. Uzimajući u obzir da je najsavremeniji način mjerenja uspješnosti organizacije postavljen na principima interesnih skupina, a da su ciljni i procesni indikatori samo njihov podskup jednostavno je razumijeti zašto kompanije u dugom roku polaze od multiperspektivnog sistema mjerenja performansi kompanije. Kompanije obično biraju jedan sveobuhvatni indikator, kao dugoročni indikator uspjeha. Ranije je to postojala neka verzija finansijskih indikatora, kao što je povrat na investirani kapital. Danas, kompanije uglavnom koriste određena mjerila za upravljanje zasnovano na vrijednosti, kao što su dodata ekonomska vrijednost, gotovinski prinos na investicije i varijacije diskontovanog gotovinskog toka. Međutim, bez obzira na mjerilo finansijskog uspjeha, kompanije povećavaju svoju ekonomsku vrijednost samo po dva osnova a to su rast prihoda (efektivnost) i povećanje produktivnosti (efikasnost). Kaplan i Norton u svojim radovima ne razmatraju mogućnosti povećanja vrijednosti kompanije kroz upravljanje desnom stranom bilansa stanja (operacije sa dionicama, pomjeranje odnosa duga i vlastitog kapitala, u cilju smanjenja troškova finansiranja i slično). Strategija rasta prihoda fokusira se na razvoj novih izvora prihoda i povećanje profitabilnosti (stope dobiti u odnosu na prihod od prodaje). Ova strategija ima tri osnovne komponente kako slijedi:[95]

94 Evans, P., Matt, Excellence in Financial Management, Balanced Scorecard at UNUM Corporation, february. 2002. str. 3.
95 Emblemsvag, Jan, Life-Cycle Costing-Using Activity-Based Costing and Monte Carlo Methods to Manage Future Cost and Risks, Wiley Adobe E-book, 2002, str. 29.

- Izgradnja jače tržišne pozicije, koja se odnosi na razvoj novih izvora prihoda kroz nova tržišta, nove proizvode i usluge, ili nove klijente i povećanje vrijednosti za klijenta koja vodi ka povećanju prodaje postojećim klijentima zahvaljujući boljim odnosima i ponudi kompletnih rješenja za zadovoljenje potreba klijenata i slično.
- Strategija rasta produktivnosti fokusira se na unapređenje strukture troškova kroz smanjenje direktnih i indirektnih troškova i unapređenje iskorištenosti resursa kroz smanjenje fiksnih i obrtnih sredstava neophodnih za funkcioniranje postojećeg biznisa.
- Održavanje koncepta jednostavnim kroz uključivanje planiranja, dizajniranja, produkcije i svih ostalih faza lanca dodane vrijednosti za klijente uz razumijevanje principa životnog ciklusa proizvoda ili usluge.

To znači da savremena kompanija diferencira svoj prijedlog vrijednosti, birajući jednu od tri strategije kako slijedi: operativnu efikasnost (operational excellence), bliskost/prisnost sa klijentima (client intimacy) ili proizvodno liderstvo (product leadership).[96] Kompanije koje se fokusiraju na strategiju operativne efikasnosti moraju težiti određenoj cjenovnoj konkurentnosti, kvalitetu proizvoda, izboru proizvoda, odličnom korištenju vremena i pravovremenoj isporuci. Kompanije koje implementiraju strategiju bliskosti/prisnosti sa klijentima trebaju istraživati zahtjeve klijenata, dati zaposlenima dovoljno ovlasti i informacija vezanih za klijente i staviti znanja i vještine organizacije na raspolaganje klijentima. Kompanije koje implementiraju strategiju proizvodnog liderstva teže da budu odlične po pitanju karakteristika proizvoda, njegove funkcionalnosti i drugih performansi. Vremenska perspektiva realizacije strategije operativne efikasnosti, prisnosti sa klijentima i proizvodnog liderstva je različita. Prva se može realizirati u najkraćem roku, druga u srednjem, a treća u najdužem vremenskom roku, relativno posmatrano, tako da je za kvalitetno funkcioniranje kompanije neophodna kombinacija istih, što se može ostvariti kroz primjenu savremenih menadžerskih koncepata čiji integralni metodološki okvir može biti jedino balanced scorecard koncept.

Prema balanced scorecard konceptu svi poslovni procesi se mogu svrstati u slijedeće četiri kategorije, a to su inovacioni procesi, procesi upravljanja klijentima, operativni procesi i procesi vezani za socijalno i regulatorno okruženje i prirodnu sredinu.[97] Svi navedeni procesi vrlo su bitni za svaku kompaniju. Međutim, kompanija mora da bude izuzetno dobra u onim procesima koji imaju maksimalan uticaj na dodanu vrijednost za klijenta. To znači da kompanije koje implementiraju strategiju operativne efikasnosti naročito trebaju razvijati operativne procese. Strategija prisnosti sa klijentima zahtjeva postizanje perfektnosti u procesima upravljanja klijentima, a strategija proizvodnog liderstva zahtjeva perfektnost u inovacionim procesima. Postizanje perfektnosti u izvođenju jedne grupe procesa ne znači zapostavljanje druge dvije grupe procesa. Ono što se od kompanije očekuje je ispunjenje osnovnih zahtjeva, odnosno zadovoljenje osnovnih kriterija u njihovom izvođenju. Ovim se zahtjevom definiraju slijedeće tri kategorije neopipljivih resursa neophodnih za realizaciju strategije, odnosno održavanje strateške kompetentnosti organizacije:[98]

- vještine i znanja neophodna zaposlenima kako bi bili sposobni podržati implementaciju formulirane poslovne strategije,
- strateški alati, informacijski sistemi, baze podataka, metode neophodne za podršku u implementaciji strategije,

96 Kaplan, S., Robert, Norton, P., David, The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001. str. 95.

97 Prilagođeno: Kaplan, S., Robert, Norton, P., David, Strategy Maps-Converting Intagible Assets into Tangible Outcomes, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004. str. 45-46.

98 Šire: Niven, R., Paul, Balanced Scorecard Diagnostics-Maintaining Maximum Performance, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2005. str. 77-79.

- organizacijska klima koja generira promjene organizacijske kulture, koje će osigurati motivaciju i delegiranje autoriteta zaposlenima, što je neophodno za efikasniju implementaciju strategije.

To znači da balanced scorecard koncept pruža radni okvir za formuliranje, operacionalizaciju i komunikaciju strategije na konzistentan i razumljiv način za sve zaposlene. Uspješno implementiranje strategije podrazumijeva iznalaženje balansa između tri aktivnosti:[99] definiranje dostižnih i realnih, ali u isto vrijeme i inspirirajućih ciljeva, jednostavan opis strategije na način da je razumiju svi zaposleni i upravljanje strategijom kroz razumijevanje logike izranjajuće (emergent) strategije. Filozofija navedenog koncepta se ogleda u tome da se ne može se upravljati trećom komponentom, ako se druga komponenta ne može mjeriti, dok se sa druge strane ne može mjeriti nešto što se ne može opisati kroz prvu komponentu. Pri tome se, kao pomoćni alat koristi strateška mapa putem koje se redefiniraju navedeni aspekti, tako što ona služi za povezivanje ciljeva i strategije, uz istovremenu grafičku vizualizaciju i opis strategije, tako da se ovaj novi koncept može predstaviti kroz slijedeće tri komponente:[100]

1. definiranje dostižnih ciljeva-strateška mapa,
2. razumljiv opis strategije kroz balanced scorecard koncept i
3. upravljanje strategijom putem koncepta strateški fokusirane organizacije.

Strukturiranje strategije, kao hipoteze o uzročno-posljedičnim aktivnostima i ishodima, fomiranje četiri jasne perspektive i zaokruživanje sistema mjerila u okviru njih, osiguralo je balanced scorecard konceptu ulogu sistema strateškog menadžmenta umjesto uloge sistema mjerenja performansi. Upravo takav sistem koji je veoma sveobuhvatan kroz svoju primjenu generira veliku vjerovatnoću uspješnosti organizacije. Broj perspektiva koji se pojavljuje u praksi ponekad odstupa od broja četiri, ili pet. U praksi se može prihvatiti variranje njihovog broja u skladu sa konkretnom situacijom što se može vidjeti kroz različite praktične primjere primijene balanced scorecard koncepta.[101] Prihvatanje balanced scorecard koncepta, kao sistema strateškog menadžmenta osigurava razilaženje sa sistemom konvencionalnog menadžmenta koji je bio kratkoročno kontrolno orijentiran isključivo kroz finansijski okvir, sa budžetom, kao polaznom tačkom. Navedeni sistem ilustrira sistem konvencionalnog pristupa menadžmentu. Novi strateški menadžment sistem, sa balanced scorecard konceptom u svom središtu dugoročno je i strateški orijentiran menadžment sistem koji pruža platformu za uspješno vođenje bilo kog bazičnog tipa organizacije. U skladu sa navedenim poslovnim fenomenima ključni istraživački problem na kojem se bazira kompletno istraživanje vezan je za ispitivanje efekata primjene savremenih menadžerskih koncepata u upravljanju naftnim kompanijama koje posluju na veoma konkurentnom tržištu Bosne i Hercegovine kroz teorijsko metodološki okvir baziran na balanced scorecard konceptu.

TRŽIŠTE NAFTE I NAFTNIH DERIVATA U BOSNI I HERCEGOVINI

Bosna i Hercegovina je, uvozno zavisna zemlja po pitanju nafte i naftnih derivata s obzirom na nedovoljne kapacitete jedine rafinerije nafte u Bosni i Hercegovini Brod, tako da se u ovom privrednom segmentu kako država, tako i kompanije trebaju ponašati maksimalno racionalno. Iako u Bosni i Hercegovini postoji preko 700 registriranih lokalnih distributera i trgovaca,

99 Prilagođeno: Evans, P., Matt, Excellence in Financial Management, Balanced Scorecard at UNUM Corporation, february. 2002. str. 5.

100 Kaplan, R., S., and Norton, D., P., Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, 2004. ,str. 37.

101 Šire: Kaplan, S., Robert, Norton, P., David, Strategy Maps-Converting Intagible Assets into Tangible Outcomes. Boston. Massachusetts. Harvard Business School Publishing Corporation, 2004. str. 232-237.

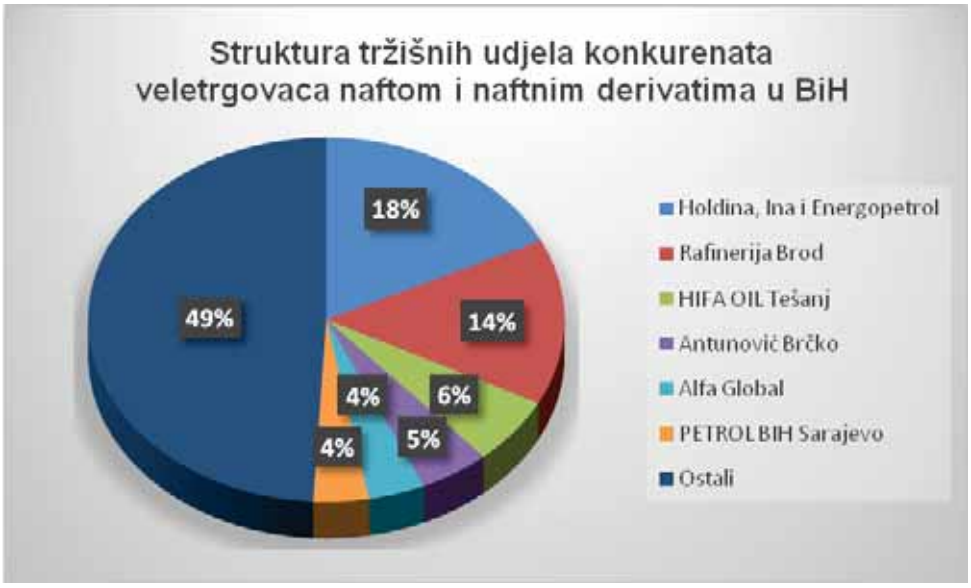
tržišni udjeli glavnih učesnika i konkurenata na tržištu veleprodaje nafte i naftnih derivata u BiH se svodi na situaciju koja se može vidjeti u okviru tabele koja slijedi:

Tabela br. 1. Tržišno učešće konkurenata na tržištu veleprodaje nafte i naftnih derivata u BiH

Rb.	Naziv privrednog subjekta	Tržišni udio (%)
1.	Holdina, Ina i Energopetrol	17,85
2.	Rafinerija Brod	14,73
3.	HIFA OIL Tešanj	5,95
4.	Antunović Brčko	4,75
5.	Alfa Global	3,85
6.	PETROL BIH Sarajevo	3,75
7.	Ostali	49,12
8.	Ukupno 1-6	50,88
9.	**Ukupno**	**100,00**

Unutar segmenta veleprodaje nafte i naftnih derivata u Bosni i Hercegovini konkurencija je izražena i veoma jaka na što ukazuju i podaci iz prethodne tabele. Najveći pojedinačni tržišni udio ima grupacija kompanija Holdina, Ina i Energopetrol, dok su njihovi prvi konkurenti Rafinerija Brod i HIFA OIL Tešanj. Struktura tržišta u navedenom segmentu je slična, kako na području RS, tako i u FBIH. U nastavku se može vidjeti pregled koji ukazuje na veoma razuđenu tržišnu strukturu tržišta veleprodaje.

Slika br. 1. ***Struktura tržišnih udjela konkurenata veletrgovaca naftom i naftnim derivatima u BiH***



Kada se posmatra segment maloprodaje, tržišna struktura je još više razuđena. Bosna i Hercegovina je poznata po velikom broju registriranih kompanija čiji se posao veže za trgovinu naftom i naftnim derivatima, sa 950-1000 benzinskih pumpi, od čega je oko 65% u vlasništvu pravnih i fizičkih lica koje imaju manje od 5 benzinskih pumpi, dok je preostalih 35% benzinskih pumpi na relevatnom tržištu u vlasništvu sljedećih pravnih lica:

Tabela br. 2. Tržišno učešće konkurenata na tržištu maloprodaje nafte i naftnih derivata u BiH

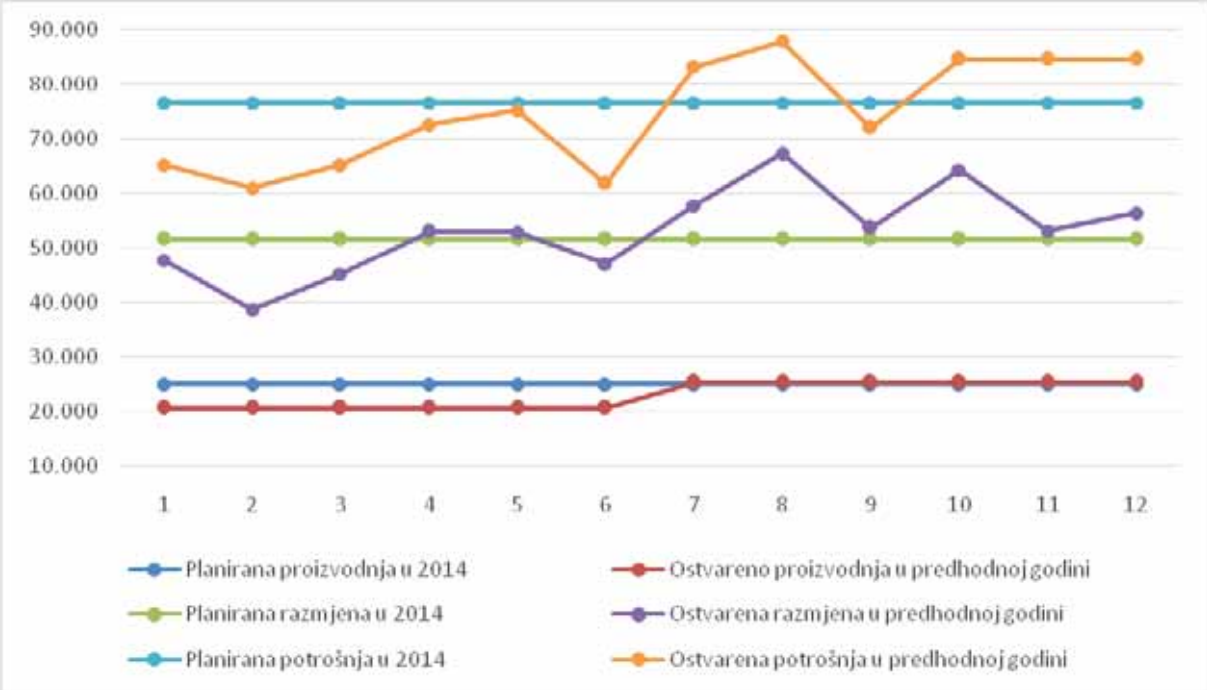
Rb.	Naziv privrednog subjekta	Tržišni udio (%)
1.	Holdina	5,37
2.	Energopetrol	7,47
3.	Nestropetrol	9,79
4.	HIFA i Hifa Petrol	6,53
5.	OMV-Gasprom	5,26
6.	Petrol BH	3,68
7.	Krajina Petrol	1,89
8.	Čavkunović	1,58
9.	Nešković	2,63
10.	Brčko gas	1,58
11.	Aura-Tiško	1,58
12.	Ostali	52,63
13.	Ukupno 1-11	47,37
14.	**Ukupno**	**100**

Prema analizama podataka utvrđeno je postojanje jake konkurencije na tržištu maloprodaje, jer su tržišni udjeli relativno niski, tako da niti jedna od vodećih kompanija ne ostvaruje veliku dominaciju. Kao i u segmentu veleprodaje, može se predvidjeti da će globalna kretanja dovesti do ukrupnjavanja kapitala, odnosno akvizicija gdje će male porodične ili privatne kompanije biti primorane udružiti svoj kapital sa velikim kompanijama ili iste prodati.

Slika br. 2. ***Tržišno učešće konkurenata na tržištu maloprodaje nafte i naftnih derivata u BiH***

Bilansom naftnih derivata za 2014. godinu planiran je plasman naftnih derivate u količini od 920.000 tona od čega se planira uvoz u iznosu od 620.000 tona i 300.000 tona kroz međuentitetsku trgovinu iz Rafinerije Brod. Zbog finansijskih implikacija, međuentitetska trgovina se prikazuje u koloni Proizvodnja. Planska krivulja nabavke je zadržana kao linearna raspodjela planiranih količina nabavke/potrošnje kroz cijelu plansku godinu. Dinamika opskrbe naftnim derivatima zavisi od zahtjeva domaćeg tržišta i odnosa na svjetskom tržištu.

Slika br. 3. Grafički prikaz planirane i ostvarene potrošnje naftnih derivate u BiH za 2014



METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Osnovni cilj istraživanja u ovom radu jeste dokazivanje mogućnosti efektivne primjene savremenih menadžerskih koncepata, sa posebnim osvrtom na balanced scorecard koncept i njegove četiri glavne perspektive, u naftnim kompanijama koje posluju u Bosni i Hercegovini. Osnovna istraživačka hipoteza polazi od postavke da primjena savremenih koncepata menadžmenta u naftnim kompanijama koje posluju na tržištu Bosne i Hercegovine ima pozitivan uticaj na njihove poslovne performanse. Za provođenje analize i ocjenu primjene savremenih menadžerskih koncepata, kroz metodološko radni okvir baziran na balanced scorecard konceptu, u naftnim kompanijama na teritoriju Bosne i Hercegovine izvršeno je empirijsko istraživanje na uzorku određenog broja naftnih kompanija koje posluju na prostoru Bosne i Hercegovine. Osnovni principi izbora uzorka u ovom istraživanju su bili slučajni izbor i dovoljna brojnost odabranih jedinica istraživanja u ovom slučaju organizacija, odnosno naftnih kompanija koje su bile obuhvaćene istraživanjem. U konkretnom istraživanju se signifikantnost i reprezentativnost uzorka osigurala na osnovu slučajnog izbora organizacija korištenjem statističke funkcije za slučajni izbor kompanija sa spiska iz centralnog registra naftnih kompanija u Bosni i Hercegovini koji je preuzet iz Federalnog ministarstva energetike, rudarstva i industrije. Uzorak na kojem je istraživanje provedeno obuhvata ukupno 30 kompanija iz naftnog sektora koje pokrivaju preko 90% tržišta u Bosni i Hercegovini, što već u stratu govori u korist relevantnosti i reprezentativnosti istog. U konkretnom istraživanju se polazi od pretpostavke postojanja pozitivne korelacija između istraživanih varijabli koje se temelje na perspektivama balanced scorecard koncepta. Glavni cilj istraživanja bio je utvrditi koliko se primjenjuju savremeni menadžerski koncepti kroz perspektive BSC-koncepta u naftnim kompanijama na teritoriju Bosne i Hercegovine i utvrditi probleme u strateškom upravljanju koji ukazuju na potrebu za njegovim uvođenjem. Mali broj kompanija koje su se deklarirale da su ovaj koncept već dobrim dijelom primijenile, ili su u fazi primjene predstavljaju kompanije koje su tržišni lideri. Znači, prilikom istraživanja došlo se do spoznaje da u BiH postoji veoma mali broj naftnih kompanija koje primjenjuju BSC-koncept. Specijalno pripremljeni upitnik za provođenje istraživanja je, pored pitanja vezanih za osnovne podatke o kompaniji, sadržavao i pitanja vezana za strategiju

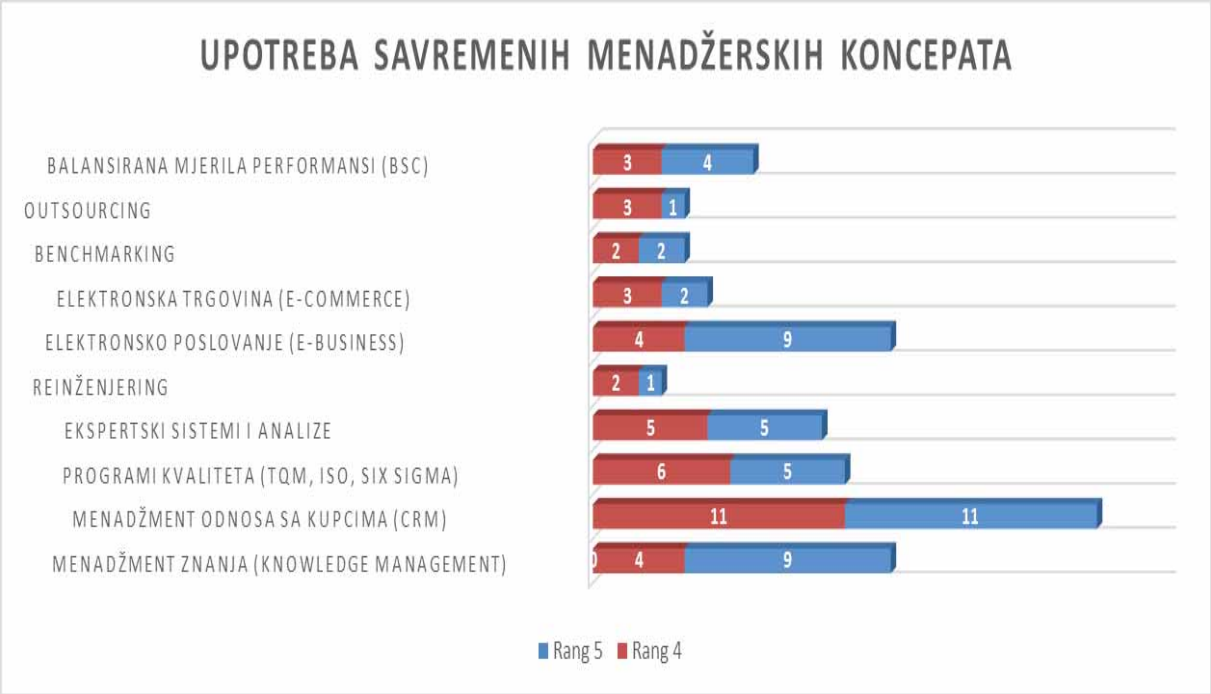
poslovanja organizacije općenito, te pitanja vezana za svaku perspektivu balanced scorecard koncepta. Pitanja su najvećim dijelom zatvorenog tipa, sa mogućnošću izbora samo jednog, ili više ponuđenih odgovora ili ranga. Ispitanici su bili top-menadžeri, menadžeri srednjeg nivoa, te određen broj menadžera prve linije u kompanijama koje su obuhvaćene slučajnim uzorkom. Stopa responzivnosti bila je 70%, što je za ovaj tip istraživanja u potpunosti prihvatljivo.

DESKRIPTIVNA ANALIZA PRIKUPLJENIH PODATAKA

Na bazi provedenog istraživanja došlo se do spoznaje da najveći broj menadžera istraživanih naftnih kompanija smatra da su kompanije za koje rade, odnosno 90% njih, strateški orijentirane. Oko 57% menadžera smatra da strategija i strateška pitanja imaju veliki značaj za njihovo poslovanje, dok 40% smatra da je uticaj strategije i strateških pitanja na srednjem nivou značajnosti i 3% ih smatra da strategija i strateška pitanja nemaju nikakvog značaja na njihovo poslovanje. Značajan podatak je da je na pitanje o poznavanju strategije organizacije u kojoj posluju čak 54% ispitanika odgovorilo da poznaju strategiju odlično, 30% vrlo dobro, 13% dobro, 3% malo, a niti nijedan odgovor nije bio nimalo. Nadalje, 97% menadžera vjeruju da je upravo pravilno definisana poslovna strategija odgovorna za dobre poslovne performanse i rezultate poslovanja ukazuje na ozbiljnost i profesionalnost rada u ovoj industriji, dok neznačajan broj od 3% menadžera ne misli tako. Na veoma važno pitanje vezano za činjenicu da li su zaposleni upoznati sa vizijom, misijom i strategijom kompanije u kojoj rade dobijenu su rezultati koji ukazuju na podvojena mišljenja po ovom pitanju, tako da 50% menadžera smatra da su uposleni dobro upoznati sa vrijednostima, vizijom, misijom i strategijom kompanije, 33% srednje i 17% malo. Na jedno od ključnih opštih pitanja vezano za primjenu savremenih menadžerskih koncepata u naftnim kompanijama koje posluju na teritoriju Bosne i Hercegovine, vezano za upotrebu strateških mapa u analiziranim kompanijama, dobijeni su također podvojeni odgovori što se moglo i očekivati jer je primjena sabremenih koncepata menadžmenta u procesu razvoja, tako da su 53% ispitanika odgovorili da koristi određen vid strateških mapa, a 47% ih je odgovorilo da ih ne koristi uopšte. Iz navedenog se može izvesti zaključak da veće i profitabilnije kompanije koriste strateške mape kao menadžerski alat, te da iste intenzivnije koriste savremene koncepte menadžmenta na platformi balanced scorecard koncepta, što dovodi do spoznaje da intenzivnija primjena savremenih menadžerskih koncepta pozitivno utiče na performanse poslovanja. Na pitanje ukoliko postoje strateške mape u kompaniji, da li one dovode do boljih performansi poslovanja imali dobijeni su sljedeći odgovori: 59% kompanija koje posjeduju strategijske mape smatra da one imaju veliki utjecaj na performanse poslovanja, 35% srednji doprinos i 6% mali doprinos na poslovne performanse.

Na narednoj slici može se vidjeti koji se savremeni menadžerski koncepti najvećim dijelom koriste u naftnim kompanijama u Bosni i Hercegovini, razumijevajući sve navedene koncepte kao sastavne dijelove pojedinih perspektiva integralnog balanced scorecard koncepta. Iz navedenog se može vidjeti da najviše u upotrebi menadžment odnosa sa kupcima (CRM) kao osnovna komponenta perspektive klijenata balanced scorecard koncepta, zatim menadžment znanja (KM), kao osnovna komponenta perspektive učenja i rasta balanced scorecard koncepta, zatim elektronsko poslovanje e-business, program kvaliteta i drugi partikularni koncepti i alati. Iz navedenog se može zaključiti da su najvećim dijelom u upotrebi savremeni menadžerski koncepti koji predstavljaju osnovne partikularne komponente perspektiva balanced scorecard koncepta.

Slika br. 4. Upotreba savremenih menadžerskih koncepata



Kada se sagledaju podaci sa prethodne slike, isti automatski upućuju na potrebu dodatnog promoviranja i sistematske primjene integralnog balanced scorecard koncepta u naftnim kompanijama u Bosni i Hercegovini. Ovu konstataciju o upotrebi perspektiva balanced scorecard koncepta moguće je potvrditi i sljedećim grafikonima, odnosno slikama koje se odnose na primjenu perspektiva balanced scorecard koncepta u naftnim kompanijama u Bosni i Hercegovini.

Slika br. 5. Finansijska perspektiva

Na prethodnoj slici se vidi da od 30 ispitanih naftnih kompanija, 12 potpuno upotrebljava finansijsku perspektivu balanced scorecard koncepta, 2 upotrebljavaju djelimično, 5 upotrebljava i ne upotrebljava, 1 nikako ne upotrebljava, dok za 10 kompanija ovo pitanje nije relevantno. Možemo se jasno zaključiti da preko 50% naftnih kompanija koriste navedenu perspektivu balanced scorecard koncepta u svom poslovanju. To je naravno pozitivno budući da postoji još veliki prostor za primjenu i unapređivanja poslovanja i poslovnih performansi putem pravilne primjene perspektiva balanced scorecard koncepta, putem primjene određenih partikularnih savremenih menadžerskih koncepata.

Slika br. 6. Perspektiva kupaca

Na prethodnoj slici može vidjeti da od 30 ispitanih kompanija 11 u potpunosti upotrebljava perspektive kupaca, 6 upotrebljava djelimično, 7 upotrebljava i ne upotrebljava, dok niti jedan menadžer nije odgovorio da ne upotrebljava, dok za 6 kompanija ovo pitanje nije relevantno. I ovdje se jasno može zaključiti da preko 50% kompanija upotrebljava perspektivu kupaca, koja je jedna od glavnih perspektiva balanced scorecard koncepta, što dodatno potvrđuje prisutnost pojedinih aspekata balanced scorecard koncepta u naftnim kompanijama koje posluju na tržištu Bosne i Hercegovine, a samim tim dodatno potvrđuje i istraživačku hipotezu sprovedenog istraživanja.

Grafik br. 7. Perspektiva internih procesa

Iz ranije predstavljene slike može se vidjeti da 6 kompanija u potpunosti koristi perspektivu internih procesa, 5 koristi djelimično, 5 koristi i ne koristi, 2 ne koriste i 1 uopšte ne koristi, dok za 11 kompanija ovo pitanje nije relevantno. Također i iz ovog grafikona se može izvesti zaključak da oko polovine ispitanih naftnih kompanija, primjenjuje perspektivu internih procesa BSC koncepta, što također dodatno potvrđuje prisustvo jedne od perspektiva balanced scorecard koncepta, kao i upotrebu savremenih menadžerskih koncepata u naftnim kompanijam koje posluju na teritoriju Bosne i Hercegovine.

Grafik br. 8. Perspektiva učenja i razvoja

Iz ove slike se može vidjeti da 6 kompanija u potpunosti koristi perspektivu učenja i razvoja, 5 koristi, 5 koristi i ne koristi, 2 ne koriste i 1 uopšte ne koristi, dok za 11 kompanija ovo pitanje nije relevantno. Iz ovog istraživačkog pitanja je također moguće zaključiti da postoji primjena i ove perspektive balanced scorecard koncepta, što potvrđuje da su sve perspektive balanced scorecard koncepta podjednako procentualno zastupljene u ispitivanim kompanijama.

KORELACIONA ANALIZA VARIJABLI ISTRAŽIVAČKOG MODELA

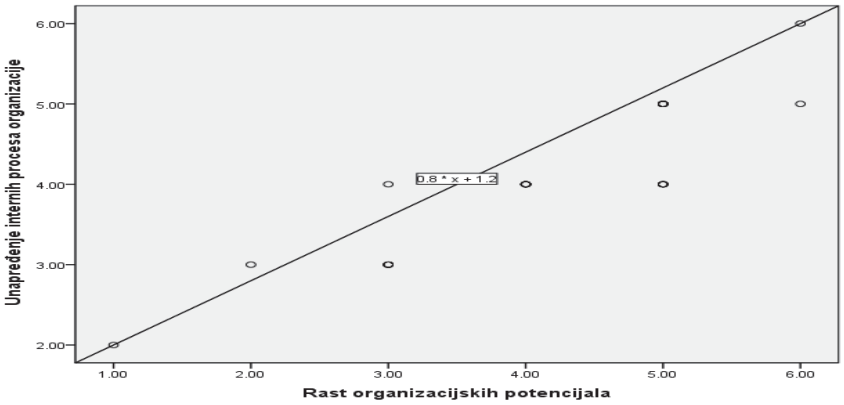
Putem dodatne analize, moguće je primjetiti vezu između intenziteta primjene postulata balanced scorecard koncepta u naftnim kompanijama i njihove uspješnosti u finansijskom smislu, tako da kompanije, koje više ulažu u aktivnosti koje se mogu podvesti pod perspektive rasta i razvoja organizacije, perspektivu internih procesa i perspektivu klijenata efektivnije implementiraju strategiju, i imaju bolji finansijski rezultat, bez obzira na sredstva koja investiraju u navedene perspektive. Razlog za takvu činjenicu leži u sve bržem povratu investicija koje su usmjerene u razvoj i rast, kao i klijente i interne procese organizacije. Čak se može osjetiti promptan uticaj ovakvih investicija na rezultat organizacije prema mjerilima i ciljevima balanced scorecard koncepta. Na bazi navedene preliminarne analize prikupljenih podataka, već se mogu vidjeti neke naznake koje upućuju na postavku da intenzitet primjene principa balanced scorecard koncepta, kao savremenog koncepta menadžmenta, pozitivno utiče na uspješnost naftnih kompanija. Nakon navedene preliminarne uopštene analize, u narednim dijelovima rada može se krenuti sa daljom dubinskom statističkom obradom podataka koja dokazuje ranije spomenute spoznaje i služi za ispitivanje postavljene hipoteze.

Za istraživanja vezana za balanced scorecard koncept, kao integralni savremeni koncept menadžmenta, do danas su poznate dvije vrste modela sa zajedničkom platformom koja se gradi na pretpostavci kaskadne hijerarhije perspektiva balanced scorecard koncepta i uzročno-posljedičnoj povezanosti pojedinih aktivnosti i performansi. To znači da model, u krajnjoj liniji, općenito funkcionira na način uzročno-posljedične povezanosti glavnih perspektiva balanced scorecard koncepta, odnosno njihovih sadržajnih elemenata, aktivnosti i indikatora, tako da se, kao najniža, ali ne i najmanje važna, u hijerarhiji uzima perspektiva učenja i rasta koja ima za cilj povećanje znanja i vještina zaposlenih. Viši nivo organizacijskog i individualnog znanja ima pozitivnu korelaciju sa perspektivom internih procesa organizacije, tako što povećava inovativnost, u smislu razvoja novih proizvoda, usluga, ili čak sasvim novih poslovnih operativnih koncepata koji unapređuju postojeće procese.

Prve dvije perspektive, njihove aktivnosti i indikatori predstavljaju nosioce razvoja, i njihovi indikatori se zbog toga nazivaju noseći (drive indicators) indikatori. Oni djeluju na performanse treće perspektive na način da poslovne ideje, usluge i proizvodi djeluju na porast

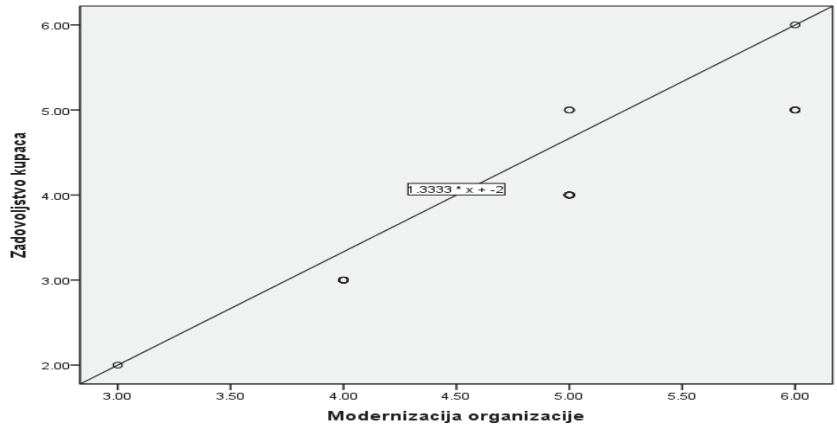
zadovoljstva klijenata i porast tržišnog učešća organizacije, ako se radi o tržišno usmjerenoj organizaciji. Konačno, kao posljedica dobro postavljene treće perspektive vezane za klijente javlja se povećanje prihoda, povećanje povrata, smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti i gotovinskih tokova što predstavlja takozvane naknadne, ili vodeće indikatore (lead indicators). Razlika između dva do danas poznata modela balanced scorecard koncepta u tome je što prvi model podrazumijeva samo strogo vertikalno definirane uzročno-posljedične veze prema ustrojenoj hijerarhiji perspektiva balanced scorecard koncepta, dok drugi model podrazumijeva valoriziranje multiperspektivnih uticaja, tako da dozvoljava postojanje pozitivnog djelovanja prve perspektive na treću i četvrtu, a ne samo na drugu, što je mnogo prihvatljivije za savremene uvjete poslovanja koji nameću multiperspektivne indikatore i njihovo višestruko međusobno djelovanje i uticaj. U navedenom kontekstu na bazi dobijenih istraživačkih podataka mogu se u skladu sa hijerarhijskim modelom predstaviti sljedeći korelacijski odnosi gdje pojedine perspektive, odnosno njihovi indikatori predstavljaju varijable balanced scorecard uzročno postavljenog istraživačkog modela.

Slika br. 9. Korelacija između varijabli Rast organizacijskih potencijala i unapređenje internih procesa organizacije



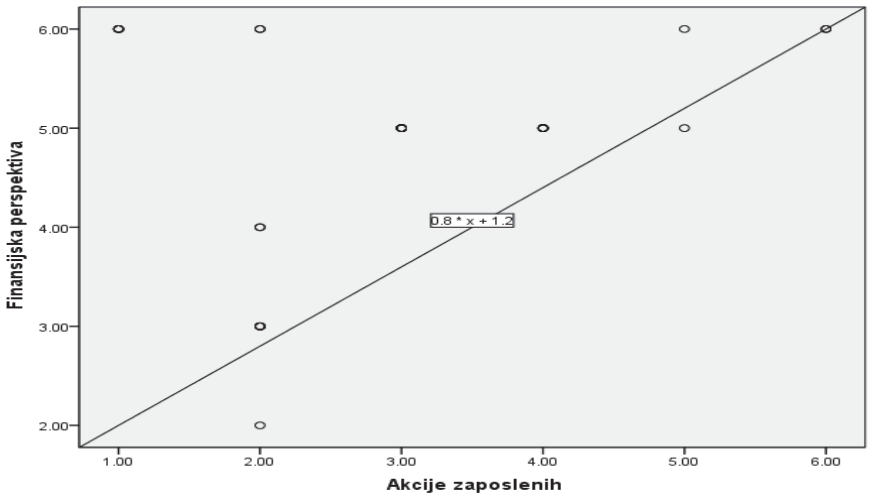
Iz navedenog grafika vidimo da se radi o pozitivnoj korelaciji i to po definiciji veoma jakoj zavisnosti varijabli. Budući da se ovdje radi o dvije varijable koje se nalaze u različitim perspektivama balanced scorecard koncepta, možemo zaključiti da varijabla rast organizacijskih potencijala (perspektiva učenja i razvoja) pozitivno utiče na unapređenje internih procesa organizacije (perspektiva internih procesa) Tačnije rečeno iz navedenog grafika se može zaključiti ako se organizacijski potencijali unaprijede za jednu jedinicu to će rezultirati poboljšanjem internih kompanijskih procesa za 0,8 jedinica.

Slika br. 10. Korelacija između varijabli Zadovoljstvo kupaca i Modernizacija organizacije



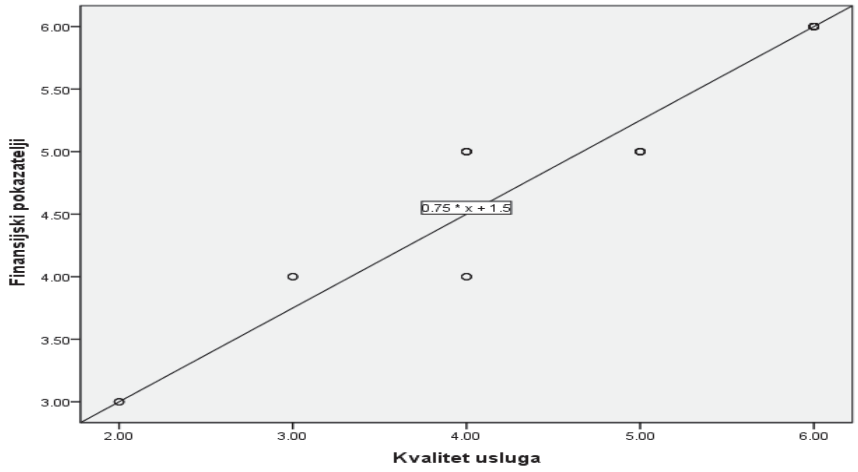
Iz navedenog grafika može se zaključiti da postoji pozitivan uticaj modernizacije organizacije na zadovoljstvo njenih kupaca, što je u skladu sa logikom metodološkog okvira baziranog na perspektivama balanced scorecard koncepta. Može se dakle zaključiti ukoliko je kompanija modernija, toliko će njeni kupci biti zadovoljniji, što će u konačnici dovesti do boljih poslovnih performansi same organizacije. Optimalna ulaganja u modernizaciju organizacije, sama po sebi dovode, do konstantnih poboljšanja kako internih procesa, tako i svih drugih faktora poslovanja jedne savremene organizacije što u konačnici ima za rezultat rast zadovoljstva klijenata, odnosno poboljšanje cjelokupnih poslovnih peformansi organizacije.

Slika br. 11. Korelacija između varijabli Finansijska perspektiva i Akcije zaposlenih



Iz navedenog grafika može se zaključiti da se radi o pozitivnoj jakoj korelaciji, te ako se za jednu jedinicu povećaju akcije zaposlenih i kada to nije predviđeno pravilima da će doći do unapređenja finansijskih performansi za 0,8 jedinica. Jasno se vidi ukoliko se samoincijativne akcije zaposlenih intenziviraju, odnosno ako se poveća njihovo donošenje samostalnih odluka u poslovanju kompanije, bez čekanja na odgovore nadređenih, to direktno dovodi do poboljšanja poslovnih performansi, bilo da se izbjegavaju nepotrebni troškovi ili vrijeme čekanja ili da se skraćuje vrijeme potrebno za realizaciju pojedinih poslovnih aktivnosti uz porast zadovoljstva klijenata.

Slika br. 12. Korelacija između varijabli Finansijski pokazatelji i Kvalitet usluga



Može se zaključiti da se radi o pozitivnoj korelaciji između varijabli, tako da ako se kvalitet usluga poveća za jednu jedinicu to će se pozitivno odraziti na finansijske pokazatelje koji će porasti

za 0,75 jedinica. Tako se može konstatovati da postoji pozitivna korelacija između perspektive kupaca i finansijske perspektive balanced scorecard koncepta u naftnim kompanijama koje posluju na teritoriji Bosne i Hercegovine. Ukoliko kompanija ima kvalitetnije usluge i odnos prema svojim kupcima, logično je očekivati da ima i bolje poslovne performanse.

ZAKLJUČAK

Kada se sagleda ukupan kontekst primjene savremenih koncepata menadžmenta u naftnim kompanijama u Bosni i Hercegovini, može se zaključiti, da samo velike kompanije koje su tržišni lideri posjeduju razrađene sisteme potpune primjene savremenih menadžerskih koncepata kroz perspective balanced scorecard koncepta. To ukazuje na činjenicu da je primjena savremenih menadžerskih koncepata u konstantnom usponu.

Na bazi provedenog istraživanja mogu se prepoznati različiti razlozi zbog kojih je primjena savremenih menadžerskih koncepata u naftnim kompanijama korisna za sve interesne grupe kompanije. Iz navedenog istraživanja proizlazi da su tradicionalni modeli upravljanja i mjeranja performansi kompanije prevaziđeni, te da primjena savremenih koncepata menadžmenta osigurava brži razvoj i rast kompanija i njihovo usklađivanje sa savremenim trendovima. Pored navedenog primjena savremenih koncepata menadžmenta stvara pretpostavke da se granice poslovanja domaćih naftnih kompanija prošire na regionalno tržište, gdje bez savremenih menadžerskih koncepata i metodologija kompanije ne mogu biti konkurentne. Primjenom savremenih menadžerskih koncepata kroz perspective balanced scorecard koncept dovodi do rasta kvaliteta kompanije u svakom poslovnom segmentu, te osigurava kvalitetnu koordinaciju svih strukturalnih elemenata kompanije.

Na osnovu provedenog istraživanja vezano za naftne kompanije u Bosni i Hercegovini može se zaključiti da primjena savremenih menadžerskih koncepta kontinuirano raste i na domaćem tržištu. Sasvim je sigurno da promjene u poslovnom okruženju svakodnevno postaju brže, radikalnije i snažnije i vrše pritisak na naftne kompanije da mijenjaju svoj obrazac poslovanja. Korištenje savremenih menadžerskih koncepata i metodologija više nije jedna od opcija, nego „conditio sine qua non“, uslov bez kojeg se ne može opstati u surovoj tržišnoj utakmici kakva danas vlada u globalnom poslovnom svijetu. Istraživanja pokazuju da organizacije grade svoju konkuretsku prednost putem sposobnosti da što brže uče i mjenjaju se, primjenjuju nova znanja, koncepte i metodologije tako da se sama teorije poslovanja i upravljanja ubrzano mijenjaju kako bi odgovorile na mnoge strateške i ekonomske izazove i kako bi odgovorili sve zahtjevnijem poslovnom okruženju. Iz provedenog istraživanja se može zaključiti koliko su principi balanced scorecard koncepta zastupljeniji u organizaciji, toliko je ona perspektivnija i spremnija za cjelokupni razvoj poslovanja, lakše se prilagođava promjenama u poslovnom okruženju i ima veće šanse za opstanak, rast i razvoj.

LITERATURA

1. Čizmić E., Crnkić K., Enhancing organizational effectiveness and efficiency through balanced scorecard application, Problems and Perspectives in Management Journal, 2010.
2. Emblemsvag, Jan, Life-Cycle Costing-Using Activity-Based Costing and Monte Carlo Methods to Manage Future Cost and Risks, Wiley Adobe E-book, 2002.
3. Evans, P., Matt, Excellence in Financial Management, Balanced Scorecard at UNUM Corporation, february. 2002.
4. Evans, P., Matt, Excellence in Financial Management, Balanced Scorecard at UNUM Corporation, february. 2002.
5. Kaplan, S., Robert, Norton, P., David, Strategy Maps-Converting Intagible Assets into Tangible Outcomes, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.
6. Kaplan, S., Robert, Norton, P., David, Strategy Maps-Converting Intagible Assets into Tangible Outcomes. Boston. Massachusetts. Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.
7. Kaplan, S., Robert, Norton, P., David, The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001.
8. Niven, R., Paul, Balanced Scorecard Diagnostics-Maintaining Maximum Performance, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2005.

EXPLORING FINANCIAL AND LOGISTICS PERFORMANCE DIFFERENCES BETWEEN GROUPS OF ERP USERS: THE CASE OF CROATIA

Nikša Alfirević, [102]
Darko Rendulić, [103]
Andreja Brajdić[104]

ABSTRACT

Previous research has strongly emphasized the issue of financial impact of the ERP implementation, with practically each vendor trying to produce arguments in favor of its ERP offering. In this paper, we test the hypothesis on the existence of the lack of significant differences among indicators of financial and logistics performance for the groups of Croatian Enterprise Resource Planning (ERP) users, sourcing their ERP systems from different vendors. In addition, we continue the previous research on the association between logistics and financial performance for ERP users. Both analyses are performed by using the most recent (2011-2013) performance data, obtained from the Financial Agency (FINA) of Croatia and the commercial providers of financial data. The obtained empirical results are discussed in the context of previous studies, related both to the (specific) effects of ERP implementation, and the (general) effectiveness of Information Technology (IT) investments. Specific recommendations for organizations, considering the introduction of an ERP system, are also identified.

Key words: Enterprise Resource Planning (ERP), financial performance, logistics performance

JEL: L; M

PREVIOUS RESEARCH ON THE ERP INFLUENCE TO LOGISTICS AND CORPORATE PERFORMANCE

Previous research has often emphasized the complexity and interdependence of Enterprise Resource Planning (ERP) system implementation with the business process design and change (Nah, Lee-Shang Lau & Kuang, 2001). Successful introduction of an all-encompassing information system (IS), such as an ERP, as well as its (potential) performance effects, have been discussed by a range of authors, who have produced mixed theoretical, as well as empirical results. Previous research has indicated that companies, adopting the ERP, have been able to avoid business decline (Hunton, Lippincott & Reck, 2003), which did not help to establish the causality, i.e. answer the question if the ERP introduction leads to better performance, or the already well-performing companies invest into ERP. There may be several reasons for such an adoption. Firstly, if majority of competitors adopt a certain form of an IS, one may feel the pressure to do the same, in order to "stay in the game", even if the possession of the comparable strategic asset does not guarantee that any competitive gains will be created (Fosser, Leister & Moe, 2008). Secondly, there may be additional external pressure from investors and stock markets (Hitt, Wu, and Zhou, 2002), as well as other stakeholders, such as the supply chain pressure.

102 University of Split, Faculty of Economics, E-mail: nalf@efst.hr
103 Faculty of Applied Sciences Karlovac, E-mail: darkorendulic1@gmail.com
104 Student at Faculty of Applied Sciences Karlovac, E-mail: andreja2006@gmail.com

Some initial empirical research on this topic has been conducted by Alfirević, Wasserbauer & Rendulić (2014), in the manufacturing and trade (retail & wholesale) industries in Croatia. They have not been able to provide arguments for generalization of findings and suggested that the required level of business environment sophistication might be a limiting factor for this. However, Nicolaou & Bhattacharya (2006), suggesting that the post-implementation changes and customizations of ERP systems to specific organizational circumstances contribute to the superior performance. Their results are in line with the Resource-Based View, which analyzes the characteristics of strategic resources as a potential source of competitive advantage and denies the competitive potential of 'vanilla' (packaged, non-customized) software packages (Fosser, Leister & Moe, op. cit.). They should be accompanied by a range of other enterprise practices, such as innovation, organizational learning, managerial coordination, employee commitment, etc. (Molla & Bhalla 2006). The problem might arise from a wealth of ERP characteristics, customizations and associated organizational practices to be analyzed, along with their potential effect to the corporate performance.

Even the newer studies of the ERP – performance relationship have not contributed to forming a clearer picture. De Loo et al (2013) have empirically assessed the perceived non-financial benefits of ERP systems for Dutch SMEs (small and medium-sized enterprises), but have not been able to verify that they are causally linked to the system itself. They have, rather, discussed the possibility of employees' perceptions influencing the judgment of an ERP system impact. Hart & Snaddon (2014) have also verified a range of perceived ERP benefits in a completely different business environment, i.e. by investigating manufacturing, mining and power generation companies in South Africa. Nevertheless, they have also suggested that the other forms of IS might be contributing to the perception of ERP benefits, while the impact of ERP systems to the field of employee learning and growth could be, even, underestimated.

Once again, other authors (Ruivo, Johansson, Oliveira & Neto, 2012) identify a range of factors, which might be influencing ERP usage (including the level of its compatibility with previous systems, perceived complexity, transactional efficiency, user training, etc.). Those, in turn, along with the opportunities for collaboration and analytics, contribute to the ERP's performance impact, which makes it very difficult to establish a clear conceptual model, explaining the dynamics of the proposed ERP impact to both non-financial and financial performance.

In an increasingly complex ERP research arena, the ERP-based logistics/supply chain improvement might be a beneficial route to establishing the required performance effects. More than a decade ago, a panel of Dutch experts saw only limited opportunities and high risks, as related to integration of the ERP and SCM (Akkermans, Bogered, Yucesan & Wassenhove, 2003). However, later research (Tarn, Yen & Beaumont, 2002) has provided conceptual reasons for such a route of IS development. This might be due to the ERP potential for integration of multiple locations, or even companies across the value chain, as suggested by Ranganathan & Brown (2006) and further confirmed by Hendricks, Singhal & Stratman (2007), who provided empirical evidence that the supply chain management (SCM) functionality is a strong predictor of the overall performance improvement. The further empirical research in Turkish companies (Ince et al, 2013) also established a positive relationship among SCM practices, ERP systems and enterprise performance/competitive advantage, by including all of those into a joint path model.

Nevertheless, some logical links are still missing in explaining the SCM – ERP – performance relationship. For instance, it has been empirically confirmed (for the case of

Malaysian manufacturing companies) that the SCM-related ERP functionalities do contribute to the logistics performance (Philip, 2010), it is difficult to see how those are converted into the overall corporate performance. One of the rare studies, analyzing this issue, has been conducted by Rendulić (2013), who found no empirical support for such a conclusion (for the case of large Croatian companies).

RESEARCH METHODOLOGY

This paper draws from the previous empirical research, performed on the influence of the ERP systems to performance of large Croatian enterprises (Rendulić, 2013; Alfirević, Wasserbauer & Rendulić, 2014). The choice of the Croatian economy as the research arena, as compared to the wider South-East European region, was based on the value of the Croatian ERP market and some previous studies being available[16].

The authors initially approached the sample of the top 150 Croatian companies, according to the financial data, available from the *Financial Agency (FINA)* of Croatia and the list of the largest 500 companies in Croatia, published by the business journal *Lider* (http://liderpress.hr). The authors surveyed IT staff of the 150 targeted companies, as well as consulted a range of publicly available secondary data sources, including corporate reports, Web pages and articles in scientific and professional journals. In this way, users of the largest ERP vendors were identified, which was needed, due to the refusal of the ERP vendors' representatives in Croatia to share their reference lists. This might be considered unusual, since reference lists are often used as a marketing/public relations tool for ERP vendors. The only available explanation might be that some significant (previous) clients had migrated their information systems, either to cheaper, non-ERP systems, or to the more affordable ERP offers. However, without access to market research data, it is not possible to verify any of these presumptions.

The financial performance data was obtained from the *Financial Agency* (for the fiscal year 2011) and other commercial providers of such data (for the fiscal years 2012-2013). The authors calculated the relevant financial performance (Return on Assets – ROA, Return on Equity- ROE and profit margin/Return on Sales – ROS), as well as the inventory turn and turn of receivables, used as indicators of logistics performance. The choice of performance indicators was based on previous research (op. cit.), with calculations being performed by the Microsoft Excel software package. The statistical analysis was conducted by using the IBM SPSS software package and included the t-test and correlation analysis.

The final sample for this study consisted of 108 companies, with both the ERP vendor and the financial data (for fiscal years 2011-2013) being available. Due to the previously discussed limitations in data collection, the resulting sample is considered to be indicative, rather than representative, although it provides an adequate overview of the current trends in the influence of the ERP systems in Croatia to enterprise performance.

EMPIRICAL RESULTS

Since Rendulić (2013) did not find *any empirical evidence,* although by analyzing a limited Croatian sample, *for association between financial and SCM performance for ERP users,* the authors wanted to verify this finding. In addition, according to the same study (Rendulić, op. cit.), *both financial and logistics performance* (for the ERP-enabled SCM software solutions) *were independent from the choice of an ERP vendor.* This suggests that all contemporary ERPs provide similar user benefits or, at least, that their implementation in the Croatian business environment, does not provide competitive advantage, as it might be suggested by

individual vendors. Therefore, the verification of previous empirical results and exploration of opportunities for their generalization is the research objective of this study. This is the reason for a relative comparison of the groups of Croatian ERP users, by using the latest available data and contrasting the users of the largest global ERP vendor, which held the leadership position on the Croatian market for seven consecutive years (until 2013), with the users of the two other competing ERP systems[17].

Our initial working hypotheses for this study were as follows:

H1. There are no significant differences among indicators of financial and logistics performance for the groups of Croatian ERP users, sourcing their ERP systems from different vendors.

H2. There are no dependencies among indicators of financial and logistics performance for the Croatian ERP users.

As presented by Table 3.1, among the surveyed companies, 77.5% were using the ERP system, provided by the vendor, who held the leadership position until the end of 2013. Taking into account an average time lag of three to four years (from the initial IT investment, to reaching the moment when full benefits are realized, according to Campbell, 2012), the change of ERP leadership position at the end of 2013 (on the Croatian market), does not influence the potential outcomes of this study (related to the 2011-2013 period). In addition, the change in the patterns of ERP usage seems to be limited to the smaller and mid-sized companies, who were more affected by the economic crisis, than our sample, belonging to the top 150 companies in the Croatian economy.

This is another limitation of this study, which seems to capture the trends in ERP effects in the largest Croatian companies, which have a relatively long tradition of running such complex software solutions. New, previously undetected trends, might have developed during the 2013-2014 period, especially in the segment of small and medium-sized enterprises (SMEs), using some form of an ERP solution. Nevertheless, further analysis is believed to accurately represent the ERP effects for the largest user segment in the Croatian economy.

Table 3.1 ERP software packages used by surveyed enterprises (2013)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	**Other**	22	19,8	20,4	20,4
	Market leader (until 2013)	**86**	**77,5**	**79,6**	100,0
	Total	108	97,3	100,0	

Table 3.2 demonstrates the comparison of average financial performance for two groups of ERP users: (a) those employing the ERP package from the leading vendor (until 2013) and (b) those employing the competing ERPs (from two competing global vendors, with one taking over the leadership position in the Croatian ERP market at the end of 2013). Three indicators of relative financial performance (ROS, ROE, ROA) are considered, throughout the 2011-2013 period. Out of those, only Return on Equity (ROE) for the 2012 fiscal year significantly differs ($p=0.035$) among the two analyzed groups of ERP users in Croatia.

Table 3.2 T-test for equality of means for financial performance indicators between the groups of Croatian ERP users

	Levene's Test for Equality of Variances		Independent samples t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Net profit margin (%) 2011	,592	,443	,209	100	,835	2,376	11,364
Net profit margin (%) 2012	,759	,386	-,060	103	,952	-,452	7,555
Net profit margin (%) 2013	7,833	,006	-1,384	103	,169	-21,209	15,325
Return on Equity (%) 2011	,983	,324	,599	97	,550	10,486	17,492
Return on Equity (%) 2012	**1,902**	**,171**	**-2,135**	**101**	**,035**	**-31,473**	**14,744**
Return on Equity (%) 2013	,543	,463	,487	102	,627	15,830	32,475
Return on Assets (%) 2011	,522	,471	-,473	101	,637	-2,663	5,631
Return on Assets (%) 2012	7,334	,008	1,285	103	,202	10,182	7,923
Return on Assets (%) 2013	1,094	,298	,453	103	,652	1,337	2,954

Empirical results, related to the comparison of logistics performance, for the two groups of analyzed Croatian companies, are presented by Table 3.3. None of the two indicators used, throughout the 2011-2013 period, shows significant differences in logistics performance, for companies using the ERP systems from different vendors.

Table 3.3 T-test for equality of means for logistics performance indicators between the groups of Croatian ERP users

	Levene's Test for Equality of Variances		Independent Samples t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Turn of inventory 2011	,629	,430	-,540	91	,591	-13,867	25,685
Turn of inventory 2012	,091	,764	-,245	93	,807	-7,925	32,393
Turn of inventory 2013	1,161	,284	-,650	93	,517	-19,798	30,447
Turn of receivables 2011	,026	,871	-,164	93	,870	-1,180	7,191
Turn of receivables 2012	,060	,807	,170	95	,865	1,038	6,104
Turn of receivables 2013	,489	,486	,288	95	,774	2,221	7,722

Since only one significant difference between the groups of ERP users in Croatia is established (out of five different indicators, analyzed for the 2011-2013 period), there is *no substantial evidence for the notion that the choice of an ERP vendor might influence either financial, or logistics performance. Previously demonstrated empirical results require acceptance of the initial hypothesis H1*. Once again, it can be suggested that *the choice of an ERP vendor, or a packaged ERP product, does not guarantee higher levels of performance, or competitive advantage.* Similar empirical conclusions were suggested by Seddon (2005), which are, also, consistent with the theoretical discussion in the first chapter.

In further analysis, *potential dependencies among financial and logistics indicators were analyzed*, as to verify the previous suggestion on their independence. If it proves to be correct, the potential benefits of ERP systems cannot be expected to flow from the field of logistics to overall financial performance. Unfortunately, empirical results, presented in Table 3.4, *confirm such a lack of systematic association between the two performance dimensions.*

Table 3.4 Association of financial and logistics performance indicators for the Croatian ERP users (2011-2013)

		Turn of inventory 2011	Turn of receivables 2011	Turn of inventory 2012	Turn of receivables 2012	Turn of inventory 2013	Turn of receivables 2013
Net profit margin (%) 2011	Pearson Correlation	,061	,031				
	Sig. (2-tailed)	,561	,763				
	N	93	94				
ROE (%) 2011	Pearson Correlation	-,010	,046				
	Sig. (2-tailed)	,923	,665				
	N	89	90				
ROA (%) 2011	Pearson Correlation	,208*	,019				
	Sig. (2-tailed)	,045	,858				
	N	93	94				
Net profit margin (%) 2012	Pearson Correlation			,068	,100		
	Sig. (2-tailed)			,514	,331		
	N			95	96		
ROE (%) 2012	Pearson Correlation			-,084	-,110		
	Sig. (2-tailed)			,422	,292		
	N			93	94		
ROA (%) 2012	Pearson Correlation			,144	**,217***		
	Sig. (2-tailed)			,164	**,034**		
	N			95	96		
Net profit margin (%) 2013	Pearson Correlation					**-,285****	,032
	Sig. (2-tailed)					**,005**	,757
	N					95	96
ROE (%) 2013	Pearson Correlation					,024	,032
	Sig. (2-tailed)					,815	,758
	N					94	95
ROA (%) 2013	Pearson Correlation					**-,254***	,009
	Sig. (2-tailed)					**,013**	,929
	N					95	96

Only three associations among the analyzed indicators of financial and logistics performance (in the 2011-2013 period), marked in bold in Table 3.4, can be identified. Two of these associations (for 2013) are even negatively correlated, which cannot be explained from the theoretical viewpoint. *Due to the presented results, the initial hypothesis H2 needs to be accepted, as well.* The presented finding entails that, for the sample of analyzed Croatian enterprises, potential benefits, achieved in the field of supply chain management, do not influence the overall financial performance. This represents a significant limitation for the functioning of ERP systems in Croatian enterprises, which do not seem to fully achieve the promise of functional integration.

DISCUSSION OF EMPIRICAL RESULTS AND CONCLUSION

This paper has provided an empirical view, related to the choice of an ERP vendor and the potential impact of ERP systems in the field of financial and logistics performance in the Croatian enterprises. Its findings suggest that *the choice of an actual ERP system/vendor does not influence performance/competitive advantage per se.* The performance effects are believed to depend on a range of other factors, related to customization of packaged ERP systems. However, *the potential effects will be largely limited by the absence of a relationship between the logistics and the overall financial performance.*

Findings of this study are limited by the availability of data, as well as by the emerging trends in the Croatian ERP market, which appear in the SME segment and seem to start driving the entire market toward more affordable ERP solutions. Further research should concentrate on eliminating these limitations, as well as by concentrating on the topics of factors, related to achieving the full ERP potential. It would be also useful to analyze different business functions and processes, as to determine, whether the functional/process performance actually drives the overall financial performance and what would be the role of ERP systems in achieving the adequate linkages among different performance areas.

REFERENCES

1. Akkermans, H. A., Bogered, P., Yucesan, E., & Wassenhove, L.N. (2003). The impact of ERP on supply chain management: exploratory findings from a European Delphi study. *European Journal of Operational Research.* 146 (20), pp. 284-301.
2. Alfirević, N., Jardas, D., & Lugović, S. (2003). Enterprise Resource Planning Systems as a Strategic Resource: The Case of Large Croatian Companies. In Aurer, B., & Kermek, D. (Eds.), *Proceedings of the 14th International Conference on Information and Intelligent Systems* (pp. 377-388). Varaždin: Faculty of Organization and Informatics.
3. Alfirević, N., Wasserbauer, B., & Rendulić, D. (2014). Performance effects related to implementation of enterprise software: Empirical evidence from Croatia. In Vrdoljak Raguž, I. (Ed). *Book of Proceedings of the Third Regional Meeting & International Scientific Conference of Management Departments "Management, Leadership and Organisation in the 21st Century",* pp. 73-88. Dubrovnik: University of Dubrovnik.
4. Bosilj Vukšić, V., & Spremić, M. (2005). ERP System Implementation and Business Process Change: Case Study of a Pharmaceutical Company. Journal of Computing and Information Technology. 13 (1), 11-24.
5. Campbell, M. (2012). What a Difference a Year Makes: Time Lag Effect of Information Technology Investment on Firm Performance. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*. 22(3), 237-255.
6. De Loo, I., Bots, J., Louwrink, E., Meeuwsen, D., van Moorsel, P., & Rozel, C. (2013). The effects of ERP-implementations on the non-financial performance of small and medium-sized enterprises in the Netherlands. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*. 16 (2), pp. 103-116.
7. Hart, C. A. & Snaddon, D. R. (2014). The organisational performance impact of ERP systems on selected companies. *South African Journal of Industrial Engineering,* 25 (1), pp. 14-28.
8. Hendricks, K. B., Singhal, V. R., & Stratman, J. K. (2007). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management.* 25, 65-82.
9. Hitt, L. M., Wu, D. J., & Zhou, X. (2002). Investment in Enterprise Resource Planning: Business Impact and Productivity Measures. *Journal of Management Information Systems.* 19 (1), 71-98.
10. Hunton, J. E., Lippincott, B., & Reck, J. L. (2003). Enterprise resource planning systems: comparing firm performance of adopters and nonadopters. *International Journal of Accounting Information Systems.* 4, pp. 165-184.
11. Fosser, E., Leister, O. H., & Moe, C. E. (2008). Organisations and vanilla software: What do we know about ERP systems and competitive advantage? *Proceedings of the 16th European Conference on Information Systems* [Online]. http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20080211.pdf [Accessed 15.11.2014.]
12. Incea, H., Imamoglua, S. Z., Keskina, H., Akguna, A. & Efeb, M. N. (2013). The Impact of ERP Systems and Supply Chain Management Practices on Firm Performance: Case of Turkish Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 99, pp. 1124-1133. [Online]. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813040317 [Accessed 15.11. 2014.]
13. Molla, A. & Bhalla, A. (2006). ERP and Competitive Advantage in Developing Countries: The Case of an Asian Company. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries.* 24 (1), pp. 1-19. [Online]. http://www.ejisdc.org/ojs2/index.php/ejisdc/article/view/221 [Accessed 15.11.2014.]
14. Nah, F. F., Lee-Shang Lau, J., & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management.* 7 (3), pp. 285-296.

15. Nicolaou, A. I. & Bhattacharya, S. (2006). Organizational performance effects of ERP systems usage: The impact of post-implementation changes. *International Journal of Accounting Information Systems.* 7, pp. 18-35.

16. Philip, M. (2010). The relationship between ERP system's functionality and supply chain management performance. *International Journal of Research in Commerce and Management*. 1 (2), pp. 1-29 [Online]. http://ijrcm.org.in/download.php?name=ijrcm-1-vol-1_issue-2_art-1.pdf&path=uploaddata/ijrcm-1-vol-1_issue-2_art-1.pdf [Accessed 15.11.2014.]

17. Ranganathan, C. & Bown, C. V. (2006). ERP Investments and the Market Value of Firms: Toward an Understanding of Influential ERP Project Variables. *Information Systems Research.* 17 (2), pp. 145-161.

18. Rendulić, D. (2013). Association between logistics and financial performance: The case of Croatian "best-of-breed" Enterprise Resource Planning (ERP) users. *Management – Journal of Contemporary Management Issues.* 18 (2), pp. 111-124.

19. Ruivo, P., Johannson, B., Oliveira, T. & Neto, M. (2012). Determinants that influence ERP use and value: cross-country evidence on Scandinavian and Iberian SMEs. *Procedia Technology.* 5, pp. 354-362. [Online]. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212017312004707 [Accessed 15.11.2014.]

20. Seddon, P. B. (2005). Are ERP systems a source of competitive advantage? *Strategic Change.* 14 (5), 283-293.

21. Tarn, J. M., Yen, D. C. & Beaumont, M. (2002). Exploring the rationales for ERP and SCM integration. *Industrial Management & Data Systems*. 102 (1), pp. 26-34.

ANALIZA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI BANAKA U BOSNI I HERCEGOVINI

Zijada Rahimić[105]
Nedim Gradaščević[106]

SAŽETAK

Korporativna društvena odgovornost je sastavni dio poslovnih aktivnosti kompanija u svim sektorima privrede pa tako i u bankarstvu. Jedinstven pristup ovom segmentu poslovanja u globalnim okvirima ne postoji. Postoje samo partikularna rješenja za pojedina područja ovog segmenta poslovanja, predstavljena primarno kroz dokumente Ujedinjenih Nacija, Organizacije za ekonomsku kooperaciju i razvoj, Svjetske banke i sličnih međunarodnih organizacija koji služe kao smjernice i principi s ciljem pomoći kompanijama na području korporativne društvene odgovornosti. Cilj ovog rada jeste utvrditi stepen u kojem su banke koje posluju na području Bosne i Hercegovine aktivne u segmentu korporativne društvene odgovornosti. Sa time u vezi analizirani su pomenuti dokumenti kao i iskustva nekih od vodećih svjetskih banaka poput Deutsche bank, ABN AMRO, Barclays, BNP Paribas i UBS banke. Na osnovu te analize kreiran je benchmark sa kojim se poredi stanje bankarskog sektora Bosne i Hercegovine. U sklopu korporativne društvene odgovornosti analizirani su: korporativni pristup, poslovno ponašanje i radni odnosi, stakeholder angažman, uključenost u zajednicu, ekološka osviještenost, društveno odgovorno finansiranje i integracija međunarodnih smjernica i principa u poslovanje banke. Na osnovu dobivenih rezultata utvrđeno je da banke koje posluju na području Bosne i Hercegovine prate trend korporativne društvene odgovornosti u međunarodnom bankarstvu.

Ključne riječi: korporativna društvena odgovornost, bankarski sektor, poslovno ponašanje, ekološka osviještenost, uključenost u zajednicu.

JEL: M14

UVOD

Historija društvene i ekološke interesne sfere poslovanja je stara koliko i sam biznis. Kao dobar primjer mogu poslužiti zakoni o zaštiti šume, koji datiraju unazad nekih 5000 godina, odnosno vežu se za početak komercijalizacije sječe drveta. U drevnoj Mezopotamiji, negdje oko 1700-te godine p.n.e., kralj Hamurabi je uveo kodeks u okviru kojeg su graditelji, gostioničari ili farmeri osuđivani na smrt ukoliko je njihov nehaj izazvao smrt drugih, ili veće neprilike za lokalno stanovništvo. U drevnom Rimu su pak senatori raspravljali o neuspjehu biznisa u doprinosu odgovarajućih poreza za finansiranje vojnih kampanja, dok su 1662. nezadovoljni dioničari u Dutch East India Company izdavali brošure o menadžmentu i njihovom upravljanju u tajnosti i „samoobogaćivanju".[107]

Sa industralizacijom, posljedice poslovanja na društvo i okoliš su dobile novu dimenziju. Vlasnici korporacija kasnih godina devetnaestog stoljeća su dio svog bogatstva počeli koristiti za podršku određenih filantropskih poduhvata. Do 1920-ih godina diskusije o društvenoj odgovornosti u biznisu evoluirale su u nešto što s pravom možemo zvati početkom „modernog" KDO pokreta. Tih godina (1929-te) dekan Poslovne škole Harvarda, Wallace B. Donham, prilikom jednom govora je spomenuo: „*Biznis je počeo mnogo stoljeća prije historije, ali biznis*

105 Prof. dr Zijada Rahimić, Katedra za menadžment i organizaciju, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu
106 Nedim,Gradaščević magistar menadžmenta, Saradnik za kontroling, Inmer d.o.o.
107 http://www.odgovornost.ba/tekst/5/razvoj_dop_kroz_historiju.html, (pristup 15. 08. 2012.)

kakvog danas poznajemo je nov – nov u svom širokom spektru, te u značaju za društvo. Biznis nije naučio kako da izađe na kraj sa ovim promjenama, niti uspijeva prepoznati magnitudu svojih obaveza prema budućim generacijama.[108] "

U današnje vrijeme, posebno u zadnjih nekoliko godina, svjedoci smo ekonomske krize i nestabilnosti monetarno-finansijskog sistema pa čak i uzdrmanosti kapitalizma kao društvenog uređenja. U središtu ovakvog stanja, podjednako kao izvor problema i kao moguće rješenje, jeste poslovna etika odnosno korporativna društvena odgovornost kao njezin najvažniji dio. Od svog nastanka, 60-ih godina prošlog stoljeća, pa do danas, korporativna društvena odgovornost (u nastavku KDO) je, gotovo u pravilu, vezana za ekonomsko stanje u zajednici. Veća pažnja, pritisak, i svijest o društvenoj odgovornosti vodi do poboljšanja sveukupnih performansi preduzeća i okruženja u kojem posluje. Međutim, isto tako, zanemarivanje ovog segmenta poslovanja vrlo često, osim što samu kompaniju vodi u propast, u istom smjeru vodi i sve ostale koji su na bilo koji način vezani za ili zavise od iste. Tako se posljedice, osim na lokalnu zajednicu, mogu prenijeti i mnogo šire, čak i na globalni nivo, te uzrokovati stagnaciju ili čak i degradaciju ekonomskog stanja u društvu. Polazeći od definisanog problema i predmeta istraživanja istraživačka hipoteza u radu glasi: Glavni aspekti međunarodno priznatih politika korporativne društvene odgovornosti su sastavni dio poslovnih aktivnosti banaka u BiH.

S ciljem provjere hipoteze, u prvom dijelu rada predstavljen je teorijski okvir korporativne društvene odgovornosti, njegove glavne karakteristike i mjesto u poslovnom svijetu kao i prednosti i nedostaci koje sa sobom nosi. U drugom dijelu, u okviru empirijskog istraživanja precizirane su relevantne tačke ovog segmenta poslovanja, te izvršena analiza njihove zastupljenosti u poslovanju banaka na području Bosne i Hercegovine. Na kraju su prezentirani rezultati istraživanja i donijet je zaključak o stanju bankarskog sektora BiH u segmentu korporativne društvene odgovornosti.

TEORIJSKO ISTRAŽIVANJE

Porijeklo korporativne društvene odgovornosti se javlja u nekoliko različitih područja. Filantropski ideali 19-og stoljeća se mogu opisati kao najranija manifestacija iako je bila ograničena na nekolicinu kompanija bez ikakvih tendencija širenja te generalnog prihvaćanja. Tokom 20-og stoljeća ta ideja je postala opštepoznati pojam. Tokom 1930-ih godina predsjednik SAD-a Roosevelt je dao kasnije često citiranu izjavu: „oduvijek smo znali da je bezglavi samo-interes loš moral, sada znamo da je štetan za ekonomiju.[109]" Nekoliko desetljeća kasnije (1950-ih) razvojem teorije stakeholdera prepoznavanje i odgovor na potrebe stakeholdera učestalo je predstavljao sinonim za KDO. Nastanak stakeholdinga se veže za Stamford Research Institute[110] iako se može reći da on zapravo predstavlja samo formalizaciju misli izraženih u poslovnoj retorici. Tu se zapravo radi o ideji da preduzeće, društvo i okoliš koegzistiraju. Međutim, postoji i druga strana, Friedmanovska ekonomska opravdanost poslovanja. Zanimljiva Friedmanova izjava kaže: „ako kompanije imaju društvenu odgovornost koja nije maksimizacija profita, kako će znati šta ona predstavlja? Mogu li selektirane privatne individue odlučiti šta je društveni interes?"[111]

108 Asongu, J. J., (2007), *Strategic Corporate Social Responsibility in Practice*, Greenview Publishing Company.

109 Stengel, R., For American Consumers, a Responsibility Revolution, članak iz magazina Time, http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1921618,00.html, pristup 10. 08. 2012.

110 Plender, J. (1997), *A stake in the future*, London Brealey Publishing.

111 Krkač, K., (2007), *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb, School of Economics and Management.

Pored ovih argumenata, koji su ipak manjina, snažan ekonomski rast tokom 20-og stoljeća fokusirao je pažnju na ekološka i društvena pitanja unutar kompanija, sa pozivima na bolje etičke akcije, njihovo adresiranje i objavljivanje. Devedesetih godina je došlo do transformacije teorije u praksu operativnog menadžmenta, te su pojačani napori usmjereni na razvoj mjernih i izvještavajućih inicijativa u cilju standardizacije KDO akcija i komunikacije. Vlada Velike Britanije je priznala važnost korporativne društvene odgovornosti i njezine implikacije kako na odgovorno ponašanje u poslovanju tako i na pridržavanje sa evropskim zakonom. Godine 2004-te DTI[112] uspostavio je KDO akademiju za organizacije svih veličina i sektora koje žele uvesti i razviti program korporativne društvene odgovornosti. U 2006-oj Companies Act[113] je izvještavanje o društvenim i ekološkim performansama učinio obaveznim za kompanije. Također postoji i čitav niz drugih sličnih zakonskih inicijativa.

Evropski multistakeholder forum definiše korporativnu društvenu odgovornost kao „koncept u kojem kompanije integriraju društvena i ekološka pitanja na dobrovoljnoj bazi u svoje poslovne aktivnosti i interakciju sa stakeholderima[114]“, dok Kotler & Lee smatraju da je „KDO obaveza poboljšanja blagostanja zajednice kroz diskrecionu poslovnu praksu te kontribuciju korporativnih resursa“.[115] Najvažnija ideja koja proizlazi iz navedenih definicija jeste diskreciona narav KDO-a, koja nije nametnuta zakonom ili nekom drugom vanjskom silom, nego sprovedena od strane kompanije „na način koji ispunjava ili prelazi etička, zakonska, komercijalna te javna očekivanja koja društvo ima prema biznisu“[116] kako to definiše globalna mreža BSR (Buseiness for social responsibility).

Godine 2003., Bowd, Harris i Cornelissen formulišu vlastitu definiciju KDO-a baziranu na izvještajima Evropske komisije i nekim prethodnim radovima poput Carrolla, Friedmana i Freemana. Prema njima, *društvena odgovornost firme znači rigidnu usklađenost prema društvenim ugovorima sa internim i eksternim stakeholderima, usklađenost sa zakonima i direktivama vlade i upravljanje firmom prema etičkim standardima, koji prevazilaze propisanu zakonsku regulativu.*[117] Termin „etički standardi“ je prilično nejasan. Bowd stoga uključuje konkretne primjere etičkog ponašanja, i.e. aktivno učešće u životu zajednice u kojoj je firma stacionirana, filantropija, transparentno upravljanje firmom, te zaštita okoliša. Od nekih skorijih definicija mogli bi izdvojiti onu formuliranu od strane Sandler i Lloyda. Oni u svom članku iz 2009-te definiraju KDO kao ideju koja sjedinjuje utrku za profitom sa dobrim „građanstvom“ u okviru šire društvene zajednice.[118] Hedige ga pak objašnjava kao program u kojem firma nastupa na način da maksimizira profit dok istovremeno nastoji poboljšati blagostanje ostalih stakeholdera.[119]

Kao posljedica naglašavanja ekološke strane u bankarstvu, inicijalni fokus istraživača je bio usmjeren na „direktni rizik“ koji banke imaju, to jeste, rizik da se banke smatraju odgovornim za zagađenje okoline. Naknadno dolazi „indirektni rizik“, u vidu odgovornosti banaka vezanih za zajmovne aktivnosti (klijentova solventnost/kontinuitet ili kolateral), koji je također istražen u ovom sektoru. Upravljanje rizikom, koje je generalno fokusirano na potencijalne finansijske

112 Department of Trade and Industry, kao tadašnji odjel vlade Velike Britanije za poslovanje i preduzetništvo
113 Akt vlade Velike Britanije koji je primarni izvor za zakon o kompanijama
114 European Multistakeholder Forum on CSR, Final results and recommendations, članak bez autora, 2004.
115 Kotler, P. & Lee, N. (2007), *Korporativna društvena odgovornost: učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj: (najbolje prakse vodećih kompanija),* Izdavač: Hesperia, Beograd.
116 Dahlsrud, A., (2006), *How corporate social responsibility is defined: an analisys of 37 definitions,* Norwegian University of Science and Technology.
117 Chaney, G.; May, S. & Roper, J., (2007), *The Debate Over Corporate Social Responsibility,* Oxford University Press, Inc.
118 Kvasničkova, L. S.; Margarisova K. & Štastna, K., (2012) Corprate Social Responsibility in Banking Sector.
119 Kvasničkova L. S.; Margarisova, K. & Štastna, K., op. cit.

rizike, danas također podrazumijeva i ekološke i društvene posljedice pozajmljivanja novca klijentima koji posluju sa neizvjesnim performansama održivosti.

Etičkoj i održivoj orijentaciji bankarskog sektora poklanjaju sve veću pažnju različiti stakeholderi: pozajmljivače/štediše zanima gdje i na koji način banka kanališe njihova sredstva; NVO zanima koje sektore banke finansiraju; dioničari su zabrinuti zbog mogućeg umanjenja vrijednosti dionica usljed involviranja banaka u određene skandale ili finansiranje „loših" kompanija, npr. nanošenje štete okolišu ili narušavanju ljudskih prava. Jedan od evidentnih znakova progresije u brizi za okoliš jeste razvoj tržišta fondova koji investiraju isključivo u društveno odgovorne kompanije.

Istraživanje sprovedeno od maja 2005-te do oktobra 2006-te u evropskom bankarskom sektoru naglasilo je glavnu karakteristiku KDO za navedeni sektor.[120] Analiza je obuhvatila četiri različite vrste finansijskih institucija, predstavljajući najširu evropsku tipologiju: komercijalne banke, kooperativne banke, štedne banke te javne banke. U cijelom spektru bankarskih održivih aktivnosti, analiza RARE projekta se bazirala na razumijevanju KDO-ove povezanosti sa tri područja: ublažavanje klimatskih promjena, promocija polne jednakosti i borba protiv korupcije.

Najčešće korišteni KDO instrumenti u bankama su:[121] kodeksi ponašanja (kodeksi specifični za kompaniju, UN Globalni dogovor, UNEP Izjava finansijskih institucija o ekološkom i održivom razvoju, Ekvator Principi, i slično); sistemi menadžmenta (ISO 14000, menadžment sistemi specifični za kompaniju, EMS, EFQM Excellence model, SA 8000); različiti oblici stakeholder angažmana i kooperacije (prikupljanje informacija o/od stakeholderima, konsultacija i dijalog sa stakeholderima, participacija u multi-stakeholder inicijativama, uključivanje stakeholdera u proces odlučivanja); društveno i ekološko izvještavanje i odgovornost (GRI, GRI Financial Services Sector Supplements, National Standards, ISAE 3000, Internal Environmental Performance Indicators for the Financial Industry); skladnost sa zahtjevima društvenih i ekoloških oznaka proizvoda ili nagrada. Kao dodatak, evropske banke uzimaju u obzir korporativno građanstvo poput donacija i sponzorstva, volontiranja zaposlenih, osnivanje fondacija ili cause-related marketing;[122] područje najviše vezano za uključenost zajednice su klimatske promjene, koje slijedi ravnopravnost spolova i borba protiv korupcije.

KDO je uključen u vodeće principe Evropske bankarske federacije (Guiding Principles), na način da su banke koje rade u ovom polju naglašene, te da informacije o njihovim dostignućima trebaju biti široko prenesene. Cilj ove publikacije[123] je da napravi pomak u prikupljanju popisa bankarskih najboljih praksi i da naglasi u kojem obimu su evropske banke već uključile KDO u svoja strateška opredjeljenja. Konačno, ova publikacija bi trebala služiti kao referentna tačka za banke koje žele da dalje razvijaju KDO politiku. U tom smislu, izdvojeni su sljedeći segmenti KDO-a: kreditno i projektno finansiranje, poslovno ponašanje, radni odnosi, uključenost u zajednicu, odgovornost, svijest o okolišu, finansijska inkluzija, društveno odgovorno investiranje i partnerstvo i umreženost.

120 CSR in the European Banking Sector: Evidence from a sector survey, RARE consortium, 2005.
121 RARE consortium, op. cit.
122 Vrsta marketinške aktivnosti koja kooptira napore poslovnih i neprofitnih organizacija u promociji određenog stanovišta ili aktivnosti.
123 Publikacija: European banking sector best practices, Corporate Social Responsibility, European Banking Federation (EBF), 2008.

Korporativna društvena odgovornost kao trend i konceptualni okvir

Koncept korporativne društvene odgovornosti je evoluirao tokom nekoliko posljednjih decenija od marginalnog, često zapostavljenog područja interesa u jedno prilično obuhvatno specijalizirano područje, čija relevantnost ima stalno rastuću važnost u procesima odlučivanja firmi i preduzetništva. Uprkos rastućem interesu akademskih pa i ostalih krugova za ovo područje, još uvijek ne postoji univerzalno prihvaćena definicija KDO-a.

Članak koji je izdao Archie B. Carroll 1979-te, *Tro-dimenzionalni konceptualni model korporativne performanse,* generalno je prihvaćen kao najrelevantnija analiza KDO-a. U ovom radu, Carroll izlaže četverostruku vrijednost u definiciji: „Korporativna društvena odgovornost uključuje ekonomska, zakonska, etička i dobrovoljna očekivanja koje društvo ima naspram kompanije u određenom vremenu.“ Godine 1991. Carroll redefinira pojam „dobrovoljni“ u pojam „filantropski“. Ova definicija je proširena i dopunjena u narednom periodu od strane različitih autora te je i danas relevantna.

Slika 1: Carroll-ova piramida društvene odgovornosti
(http://www.pobjeda.me/2011/12/04/pr-i-drustveno-odgovorno-poslovanje, pristup 10. 08. 2012. godine, prilagođeno od strane autora)

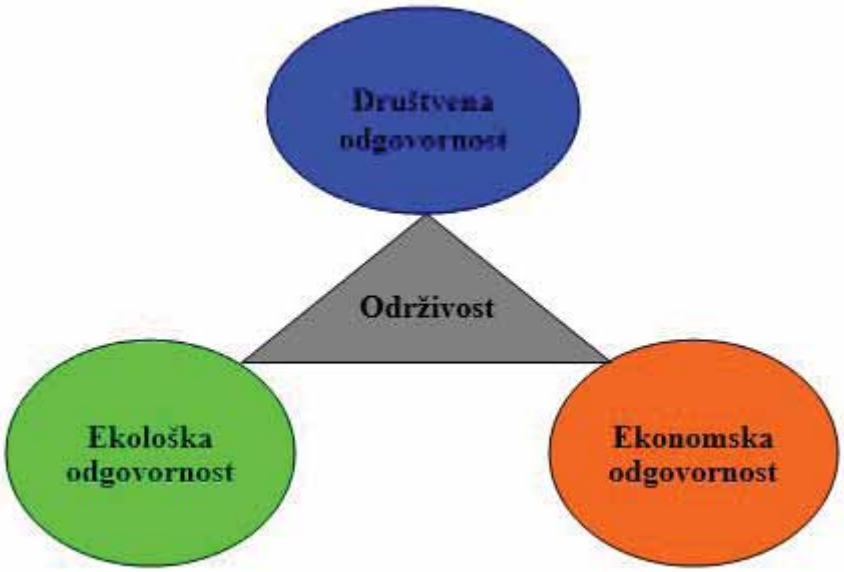
Ako se osnovnoj premisi postojanja preduzeća, generiranje i maksimiziranje profita, dodaju odgovornost prema društvu i okolini, dobijamo formu modela koji omogućava win-win situaciju za sve na bilo koji način uključene u rad kompanije, ili ovisne od istog, odnosno stakeholdere. Taj model bi, shodno navedenom, trebao iznaći balans između prirodnog okruženja, društvenog okruženja, te ekonomske opravdanosti poslovanja (slika 2).

U suštini, svrha KDO-a jeste da omogući održivost korporativnih poslovnih aktivnosti i korporativne kulture kroz tri aspetka: ekonomski, društveni i ekološki ili aspekt okruženja. Ovaj koncept promoviše i Green Paper[124] koji, kao evropski okvir za KDO, podstiče model

124 Green Paper ili Zeleni papir je dokument Evropske komisije u službi promocije KDO-a, prvo izdanje 2001.

„trostruke donje crte“ i zahtjeva od organizacija da posvete pažnju društvenoj i ekološkoj praksi pored standardnih ekonomskih ciljeva. Također zahtjeva i nediskriminatornu politiku kao i transparentnost informacija zajedno sa treningom zaposlenih. Jedna od važnijih ekonomskih studija Evropske Unije vezanih za ovu temu kaže da KDO praksa može, i zapravo doprinosi postignuću mnogih javnih političkih ciljeva, uključujući:[125]

- tržišnu integraciju i društvenu inkluziju;
- investiranje u razvoj vještina, učenja i zapošljavanja;
- bolje inovacijske performanse (preko intenzivnije interakcije sa vanjskim stakeholderima);
- racionalniju upotrebu prirodnih resursa i reduciranje zagađenja;
- pozitivniju sliku biznisa, doprinos boljim stavovima prema preduzetništvu i
- progres u ljudskim i razvojnim ciljevima kao što je reduciranje siromaštva.



Slika 2: Model trostruke donje crte (http://elizabethgwalker.com/wordpress/2010/12/the-triple-bottom-line-for-true-sustainability/, pristup 25 .07 .2012 .godine, prilagođeno od strane autora rada)

Prednosti i nedostaci društveno odgovornog poslovanja

Jasno je da sistem slobodnog tržišta ne podrazumijeva KDO kao premisu za svoj opstanak. Dapače, svi nedostaci koji se spominju u relevantnoj literaturi proizlaze iz naglašavanja i radikaliziranja postulata tržišne ekonomije. S tim u vezi nabrojaćemo sljedeće nedostatke:[126]

1. Davanje novca jeste samonametnuti porez
2. Uprava kompanije nije ovlaštena da rasipa tuđi novac (novac vlasnika)
3. Regulativu treba minimizirati jer guši inicijative i uvodi tržišne barijere
4. KDO donosi troškove koji smanjuju kompetitivnost
5. KDO smanjuje ekonomsku efikasnost i profit
6. Težnja ispunjavanju društvenih ili okolišnih ciljeva umanjuje osnovnu svrhu poslovanja
7. Jedina društvena odgovornost kompanije jeste stvaranje/povećanje bogatstva dioničara
8. Efikasnost upotrebe resursa se smanjuje

125 Istraživački projekat Evropske Unije, CSR in the European Banking Sector: Evidence from a sector survey, RARE consortium, 2005.

126 Heimann, G., (2008), *Corporate Social Responsibility. Global Standards & Policies in Practice*, The Liberian International Ship & Corporate Registry.

9. Uloga biznisa je da kreira bogatstvo
10. KDO prenosi odgovornosti na kompanije umjesto na vlade i pojedince

Prednosti uvođenja i održavanja KDO-a možemo sažimati u sljedećem:[127]

1. Pojačava imidž firme
2. Etično za uraditi
3. Neophodno za izbjegavanje pretjeranih regulativa
4. Atraktivno za investitore (posljednjih decenija)
5. Postoji pozitivna veza sa profitabilnošću (dugoročno)
6. Unapređeno i zadovoljno okruženje
7. Porast motivacije zaposlenih
8. Pomoć pri rješavanju društvenih problema uzrokovanim od strane firme
9. Smanjenje troškova (npr. reciklaža)
10. Faktor diferencijacije i pojačava kompetitivnost kompanije

Iz navedenog se može zaključiti da je uspostavljanje i sprovođenje KDO-a u poslovanju vezano za dugoročni opstanak i uspjeh kompanije. Angažman na ovom polju šalje jasnu poruku da je kompanija stabilna i dovoljno zrela da se zanima za zajednicu u kojoj posluje.

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Polazište za provođenje istraživanja predstavljali su najvažniji svjetski principi i standardi vezani za područje korporativne društvene odgovornosti. Pored toga, analizirana su i iskustva nekih od vodećih svjetskih banaka, da bi dobili benchmark u odnosu na koji analiziramo bankarski sektor BiH. Podaci o aktivnostima banaka preuzeti su iz zvaničnih godišnjih izvještaja, kao i sa njihovih web stranica.

Smjernice i principi

Ujedinjene Nacije predstavljaju međunarodnu organizaciju 193 zemlje obavezane na međunarodni mir, ekonomski razvoj i ljudska prava. Promocija KDO-a od strane ove institucije se vrši kroz kodekse za ljudska prava i ekološku politiku. Ovu promociju UN vrši i preko svoje specijalizirane agencije, međunarodne radne organizacije (ILO),[128] zadužene za razvoj radnih standarda i preporuka za zemlje članice. Zemlje članice često koriste ove standarde u regulaciji KDO-a, posebno u svrhu izvještavanja o istom. Suština ove inicijative jesu deset univerzalnih principa prikazanih kroz ljudska prava, radna prava, zaštitu okoliša i antikorupciju.[129]

Pored Globalnog Dogovora kao generalno prihvaćeni principi su i oni od strane Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj. Suština ovih smjernica se sastoji u sljedećem:[130]

- Doprinos ekonomskom, društvenom i ekološkom progresu sa ciljem postizanja održivog razvoja.
- Poštivanje ljudskih prava svih koji na bilo koji način zavise od kompanije.

127 Heiman, G., op. cit.
128 International Labour Organisation (ILO), www.ilo.org, pristup 04. 09. 2012.
129 United Nations Global Compact, Kako postati društveno odgovorno preduzeće – priručnik globalnog sporazuma za Bosnu i Hercegovinu, 2008.
130 OECD Key Environmental Indicators, OECD Environment Directorat, Pariz, Francuska, http://www.oecd.org/environment/environmentalindicatorsmodellingandoutlooks/31558547.pdf, pristup 07. 09. 2012.

- Jačanje lokalnih kapaciteta izgradnjom bliskih i kooperativnih odnosa sa lokalnim zajednicama.
- Uzdržavanje od bilo kakvih aktivnosti koje nisu u skladu sa statutarnim ili regulatornim okvirom koji se tiče ekologije, zdravlja, sigurnosti, rada, porezne politike i slično.
- Podržavanje, kao i razvijanje i primjena dobrih praksi korporativnog upravljanja.
- Razvoj i podrška efektivnih samoregulirajućih praksi i sistema menadžmenta.
- Uzdržavanje od diskriminatorne politike prema zaposlenima koji vrše poštene ili izvještaje poštenih/dobrih namjera menadžmentu, javnim autoritetima i slično.
- Podrška, kada i gdje god je to moguće, poslovnim partnerima, prije svega dobavljačima i kooperantima, u implementaciji korporativne prakse u skladu sa smjernicama.
- Uzdržavanje od neprikladne uključenosti u lokalne političke aktivnosti.

Pored generalnih postoje i neke specifične smjernice i principi koji se bave istim pitanjima ili se pak vežu za neka specifična, uža područja u okviru društvene odgovornosti. Kao najznačajniji ističu se: Ekvator principi, ILO standardi, ISO standardi, GRI principi, Principi evropske koalicije za odgovorno kreditiranje, IFC standardi itd.

Iskustva vodećih svjetskih banaka

Analiza uticaja obrađenih sporazuma, standarda, smjernica i principa na bankarski sektor dobija na snazi zbog činjenice da pomenuti nisu obavezni za kompaniju, odnosno nisu sine qua non postojanja kompanije sa jedne strane, i sa druge da ih je velika većina kompanija jasno i deklarativno, teorijski i praktično, usvojila. Imajući u vidu navedene činjenice, prvi korak u određivanju statusa KDO-a u pojedinim bankama je bio definiranje referentne tačke ili baze za analizu. Stoga su analizirane banke koje prednjače u angažmanu i promoviranju KDO-a, poput Deutsche Bank, ABN AMRO, Barclays itd, uz istovremeno poređenje sa zahtjevima međunarodnih organizacija i sporazuma.

Deutsche bank na godišnjem nivou izdaje, pored zvaničnog godišnjeg, i odvojen KDO izvještaj. Ova banka je u području projektnog i kreditnog finansiranja aktivna još od 1999-te godine kada je krenula sa kreiranjem finansijskih solucija i obezbjeđenjem kapitala za tu svrhu kroz čitav životni ciklus projekta. Fokus ove banke je usmjeren na solarnu energiju i energiju vjetra, odnosno projekte koji su vezani za navedeno. Samo u 2011-oj godini zabilježeno je učešće u preko 40 projekata vezanih za obnovljivo-resursne projekte. Kao najveći projekti izdvajaju se Desert Sunlight, Azur solar power, Santa isabel wind i Kruger Energy Monteregie koje su ustvari investicija u solarnu energiju. Svaki projekat se ovjerava Ekvator principima što zapravo znači da banka prevazilazi zahtjeve istog. Sama činjenica da je Deutsche bank imenovana najboljom finansijskom kućom za obnovljive izvore energije dvije godine zaredom govori dosta o angažmanu banke na polju projektnog finansiranja.

Odvojen KDO izvještaj je karakteristika ABN AMRO banke. Ekvator principi su obavezujući uslov svih projektnih finansiranja. Centralna tema KDO-a, Generation Next, reflektuje srž dugoročne ambicije firme: ABN uzima u obzir legitimne interese stakeholdera za dobrobit današnjih i budućih generacija. Tri ključna elementa u KDO strategiji su:

- Preduzetništvo – održivi poslovni model baziran na društveno i ekološki odgovornom tržišnim aktivnostima te podrška KDO u poslovanju klijenata.
- Upravljanje – preuzimanje odgovornosti za klijente, dobavljače, zaposlene te reduciranje štetnih uticaja na okoliš.
- Inkluzija – aktivno učešće u zajednici.

Aktivnosti Barclays banke na KDO polju su vidljive u gotovo svim segmentima. Tako postoji podrška Cycle into Work, inicijativa partnera Bikeworks, koja pomaže građanima Londona da usvoje znanja i nađu zaposlenje. U okviru istog programa učestvuju i zaposlenici banke te kroz volonterski rad upotpunjuju ovu filantropsku aktivnost. Investicije u zajednicu kao važan segment politike KDO-a su u 2011-oj godini porasle za 15% prema podacima iz izvještaja. Politiku korporativne društvene odgovornosti u Barclays banci čine tri stuba: doprinos razvoju, način na koji se posluje i briga o lokalnoj zajednici. BNP Paribas klasificira svoje KDO aktivnosti na sljedeći način:

- Etičko finansiranje ekonomije,
- Borba protiv ekskluzije, promoviranje edukacije i kulture,
- Predana i fer politika ljudskih resursa i
- Borba sa klimatskim promjenama.

Metodologija korištena u obradi podataka

U procesu obrade podataka ovaj rad se oslanja na deskriptivnu statistiku. Prednosti ovog pristupa će se manifestovati jednostavnim i jasnim prikazom podataka i njihovih relevantnih odnosa. Korporativna društvena odgovornost u bankarskom sektoru je podjeljena na sedam sastavnih dijelova, koji su analizirani na osnovu svojih sastavnih dijelova (podkategorija):

- Korporativni pristup: Izjava, Komitet, Integrirani pristup
- Poslovno ponašanje i radni odnosi: Diverzifikacija, Antidiskriminacija, Zdravlje i sigurnost, Trening i razvoj
- Stakeholder angažman: Promocija KDO-a, Konsultacija, Izvještavanje, Partnerstvo
- Uključenost u zajednicu: Podrška, Donacije i sponzorstva, Volontiranje zaposlenih, socijalna inkluzija
- Ekološka osviještenost: Eko-svijest, Energetska i resursna efikasnost, Eko-proizvodi
- KDO finansiranje: Društveno odgovorno investiranje (DOI), Procjena rizika, Uslovi kod finansiranja
- Integracija međunarodnih smjernica i principa

Prilikom ocjene svake podkategorije koriste se oznake 0, 1 i 2, gdje 0 označava nepostojanje navedene aktivnosti, 1 njezin djelimičan angažman, a 2 potpuno provođenje date aktivnosti u poslovanju banke.

Kod poređenja pojedinačnih banaka sa benchmarkom dovoljno je da podatke određene banke stavimo u odnos sa benchmarkom. Međutim, ako želimo staviti u odnos agregatne podatke uzorka sa benchmarkom potrebno je pomnožiti vrijednost istog sa 6 (broj banaka u uzorku istraživanja). Na taj način dobijamo agregatnu vrijednost benchmarka, odnosno vrijednost koja bi bila najbliža savršenoj KDO politici bankarskog sektora, barem prema evropskim, pa i svjetskim standardima. Stavljanjem agregatne vrijednosti podataka uzorka sa potencijalno savršenim (potpunim) KDO angažmanom dobijamo rezultat koji prezentuje koliko su banke koje posluju na području BiH aktivne u segmentu korporativne društvene odgovornosti u odnosu na svjetska, preciznije evropska, kretanja.

Analiza rezultata

Varijable koje se analiziraju u svrhu provjere hipoteze predstavljene su sa sedam tabela, odnosno sedam dijelova koji su identificirani kao KDO relevantni. Svaki od tih sedam dijelova

ima svoje podgrupe ili podvarijable koje treba da prezentuju jasnu poziciju analiziranih banaka na pojedinačnim područjima KDO-a, kao i KDO-a u cjelini.

Tabela 1: Korporativni pristup banaka u BiH

	Izjava	Komitet	Integrirani pristup	Ukupno
BENCHMARK	**2**	**2**	**2**	**6**
Sparkasse bank	2	0	2	4
UniCredit banka	2	0	1	3
Hypo Alpe Adria banka	2	0	1	3
Reiffeisen banka	2	0	1	3
Intesa Sanpaolo banka	2	0	2	4
Vakufska banka	2	0	0	2

Tabela 2: Poslovno ponašanje i radni odnosi banaka u BiH

	Diverzifikacija	Antidiskriminacija	Zdravlje i sigurnost	Trening i razvoj	Ukupno
BENCHMARK	**2**	**2**	**2**	**2**	**8**
Sparkasse bank	1	1	1	1	4
UniCredit banka	1	1	1	1	4
Hypo Alpe Adria banka	2	2	2	2	8
Reiffeisen banka	1	1	1	1	4
Intesa Sanpaolo banka	2	2	1	2	7
Vakufska banka	1	1	1	1	4

Tabela 3: Stakeholder angažman banaka u BiH

	Promocija KDO-a	Konsultacija	Izvještavanje	Partnerstvo	Ukupno
BENCHMARK	**2**	**2**	**2**	**2**	**8**
Sparkasse bank	2	2	2	2	8
UniCredit banka	2	1	2	2	7
Hypo Alpe Adria banka	1	2	2	1	6
Reiffeisen banka	2	2	2	1	7
Intesa Sanpaolo banka	2	2	2	1	7
Vakufska banka	1	1	1	1	4

Tabela 4: Uključenost u zajednicu banaka u BiH

	Podrška	Donacije i sponzorstva	Volontiranje zaposlenih	Socijalna inkluzija	Ukupno
BENCHMARK	**2**	**2**	**2**	**2**	**8**
Sparkasse bank	2	2	2	2	8
UniCredit banka	2	2	2	2	8
Hypo Alpe Adria banka	2	2	1	1	6
Reiffeisen banka	2	2	2	2	8
Intesa Sanpaolo banka	2	2	1	1	6
Vakufska banka	2	2	2	2	8

Tabela 5: Ekološka osvještenost banaka u BiH

	Eko-Svijest	Energetska i resursna efikasnost	Eko-proizvodi	Ukupno
BENCHMARK	**2**	**2**	**2**	**6**
Sparkasse bank	1	1	1	3
UniCredit banka	2	1	2	5
Hypo Alpe Adria banka	1	1	0	2
Reiffeisen banka	1	1	0	2
Intesa Sanpaolo banka	1	2	1	4
Vakufska banka	1	0	0	1

Tabela 6: KDO finansiranje banaka u BiH

	DO Investiranje	Procjena rizika	Uslovi kod finansiranja	Ukupno
BENCHMARK	**2**	**2**	**2**	**6**
Sparkasse bank	1	1	1	3
UniCredit banka	1	1	1	3
Hypo Alpe Adria banka	1	1	1	3
Reiffeisen banka	1	1	1	3
Intesa Sanpaolo banka	1	1	1	3
Vakufska banka	1	1	1	3

Tabela 7: Integracija međunarodnih KDO smjernica i principa banaka u BiH

	Generalne smjernice i principi	Specifične i ostale smjernice i principi	Ukupno
BENCHMARK	**2**	**2**	**4**
Sparkasse bank	1	1	2
UniCredit banka	0	1	1
Hypo Alpe Adria banka	0	0	0
Reiffeisen banka	0	0	0
Intesa Sanpaolo banka	2	1	3
Vakufska banka	0	0	0

Analizom podataka prikazanih u prethodnim tabelama (1-7) moguće je dobiti uvid u stepen provođenja svake pojedinačne aktivnosti u segmentu korporativne društvene odgovornosti. Očito je da analizirane banke u BiH u potpunosti provode aktivnosti podrške, donacija i sponzorstva, volontiranja zaposlenih i socijalne inkluzije, te promoviraju KDO, konsultacije

i izvještavanje. Prostor za poboljšanja je potreban i poželjan posebno u području ekološke osviještenosti i integracije međunarodnih KDO smjernica i principa. Inače, podaci u prethodnim tabelama mogu i trebaju biti polazište top menadžmentu analiziranih banaka za poduzimanje različitih aktivnosti u području korporativne društvene odgovornosti s ciljem jačanja imidža i tržišne pozicije u poslovnom okruženju.

Pored pojedinačnih pokazatelja cilj rada je bila i analiza agregatnih pokazatelja za bankarski sektor BiH te poređenje istih sa svjetskim odnosno evropskim kretanjima u segmentu korporativne društvene odgovornosti (tabela br. 8). Kada je u pitanju korporativni pristup u području KDO-a bankarski sektor BiH prati trend međunarodnih smjernica i principa kao i prakse vodećih banaka intenzitetom od 52.8 %. Aktivnosti bankarskog sektora BiH na području poslovnog ponašanja i radnih odnosa ispunjavaju oko 64.6% istih aktivnosti koje zastupa trend.

Tabela 8: Korporativni pristup bankarskog sektora BiH

	Međunarodni trend (benchmark)	Bankarski sektor BiH (BSBiH)	Rezultat
Korporativni pristup bankarskog sektora BiH	36	19	52.8%
Poslovno ponašanje i radni odnosi bankarskog sektora BiH	48	31	64.6%
Stakeholder angažman bankarskog sektora BiH	48	39	81.3%
Uključenost u zajednicu bankarskog sektora BiH	48	44	91.7%
Ekološka osviještenost bankarskog sektora BiH	36	17	47.2%
KDO finansiranje bankarskog sektora BiH	36	18	50%
Integracija međunarodnih smjernica i principa bankarskog sektora BiH	24	6	25%
Ukupne KDO aktivnosti bankarskog sektora BiH	276	174	63%

U slučaju stakeholder angažmana odnos bankarskog sektora BiH i benchmarka je slijedeći: 39/48 = 0.8125. Dakle, aktivnosti na području stakeholder angažmana iznose otprilike 81.3% aktivnosti koje zastupa trend. Aktivnosti banaka koje posluju u BiH po pitanju uključenosti u zajednicu iznose 91.7% vrijednosti trenda (BSBiH/benchmark = 44/48 = 0.9166), što znači da bankarski sektor BiH na ovom polju ne zaostaje puno za praksama vodećih svjetskih banaka, kao i da u velikoj mjeri ispunjava uslove međunarodnih smjernica i principa.

Što se tiče ekološke osviještenosti nešto manje od polovine aktivnosti (47,2%) koje zastupa trend sprovode i banke koje posluju na području BiH. U području KDO finansiranja odnos podataka je neznatno bolji u odnosu na područje ekološke osviještenosti, dakle: BSBiH/ benchmark = 18/36 = 0.5. Na ovom području aktivnosti bankarskog sektora BiH jednake su skoro polovini onih koje zastupa trend. Angažman i referisanje na međunarodne smjernice i principe predstavlja najlošiji skor bankarskog sektora BiH u odnosu na kretanja u svijetu (25%).

Nakon što smo analizirali pojedine dijelove KDO-a, završni korak u istraživanju jeste poređenje ukupnog KDO angažmana banaka koje posluju u BiH sa ukupnim benchmarkom. Po istom principu po kojem su analizirani i pojedinačni KDO segmenti, stavljen je u odnos zbir svih aktivnosti pojedinačnih banaka na pojedinačnim segmentima KDO-a (19+31+39+44+17+18+5) sa ukupnom vrijednošću benchmarka (36+48+48+48+36+36+24). Odnos dobivenih vrijednosti je sljedeći: BSBiH/benchmark = 174/276 = 0.6304, odnosno približno 63%. Na osnovu analiziranog uzorka možemo zaključiti da aktivnosti bankarskog sektora BiH na području korporativne društvene odgovornosti ispunjavaju uslove međunarodnog KDO trenda koncipiranog na osnovu prakse vodećih svjetskih banaka i međunarodnih smjernica i principa koje se tiču KDO-a u visini od 63%.

ZAKLJUČAK

Korporativna društvena odgovornost je podkategorija etike. Kao što se etički profil fizičkog lica može analizirati na osnovu njegovih etičkih načela i postupaka, tako etički profil pravnog lica možemo analizirati kroz korporativnu društvenu odgovornost. Međutim, iako je osnovna premisa ljudske egzistencije, etika nema svoj univerzalni oblik. Njezina načela variraju, odnosno različite društvene zajednice, kao i pojedinci, imaju različite pristupe u definisanju tih načela. Budući da je korporativna društvena odgovornost jedna od kategorija etike, ona posjeduje sve karakteristike iste. Analizirajući njezin historijski razvoj, segmente, aspekte, te različite pristupe u definisanju uloge u preduzeću, možemo zaključiti da ona, kao i etika, nema svoj jedinstveni oblik. Sa tim u vezi je i sam naslov rada koji u sebi sadrži riječ trend, odnosno trend korporativne društvene odgovornosti, što predstavlja neku kombinaciju postojećih stavova po ovom pitanju. Dakle nema neke apsolutne tačke na koju se možemo osloniti i na osnovu nje analizirati bilo koji sektor u privredi društva, pa tako i bankarski. Ustvari, sva ograničenja u istraživanju vežu se za ovu konstataciju, odnosno za problem relativiziranja korporativne društvene odgovornosti.

Sama koncepcija korporativne društvene odgovornosti, odnosno njenog trenda, zasniva se u najvećoj mjeri na kvalitativnim pokazateljima i uopštenom i generaliziranom pristupu što u dobroj mjeri otežava bilo kakva ispitivanja i dokazivanja koja se tiču iste. Ipak, ono što možemo generalno utvrditi na osnovu istraživanja jeste da banke koje posluju u Bosni i Hercegovini doista prate međunarodni trend korporativne društvene odgovornosti, i čini se da će se takva kretanja nastaviti, a vjerovatno i poboljšati. Jedan od razloga ovakve situacije jesu evropski standardi koji su u svim aspektima, pa tako i u aspektu analiziranom u ovom radu, vodilje, uzor a i uslovi za BiH društvo u cijelini. Drugi razlog jeste činjenica da se bankarstvo u BiH zasniva na nekoliko osnovnih aktivnosti koje dominiraju, odnosno bankarski sistem nije tako kompleksan, te se stoga politika korporativne društvene odgovornosti u poslovanju javlja kao alat povećanja konkurentnosti odnosno način distinkcije među bankama pošto su uslovi kod depozita, kredita, kamatnih stopa i ostalih standardnih aktivnosti prilično izjednačeni i nema neke bitne razlike među bankama.

Na kraju možemo zaključiti da je situacija u bankarskom sektoru BiH po pitanju korporativne društvene odgovornosti na zadovoljavajućem nivou, sa dobrim izgledima za napredak u budućnosti.

LITERATURA

1. Asongu, J. J., (2007), *Strategic Corporate Social Responsibility in Practice,* Greenview Publishing Company.
2. Chaney, G.; May, S. & Roper, J., (2007), *The Debate Over Corporate Social Responsibility,* Oxford University Press, Inc.
3. CSR in the European Banking Sector: Evidence from a sector survey, RARE consortium, 2005.
4. Dahlsrud, A., (2006), *How corporate social responsibility is defined: an analisys of 37 definitions*, Norwegian University of Science and Technology.
5. European banking sector best practices, Corporate Social Responsibility, European Banking Federation (EBF), 2008.
6. European Multistakeholder Forum on CSR, Final results and recommendations, članak bez autora, 2004.
7. Green Paper ili Zeleni papir je dokument Evropske komisije u službi promocije KDO-a, prvo izdanje 2001.
8. Heimann, G. (2008), Corporate Social Responsibility. Global Standards & Policies in Practice, *The Liberian International Ship & Corporate Registry*.
9. Kotler, P. & Lee, N., (2007), *Korporativna društvena odgovornost: učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj: (najbolje prakse vodećih kompanija),* Izdavač: Hesperia, Beograd.
10. Kvasničkova, L. S.; Margarisova K. & Štastna K., (2012) Corprate Social Responsibility in Banking Sector, članak, 2012.
11. OECD Key Environmental Indicators, OECD Environment Directorat, Pariz, Francuska
12. Plender, J., (1997), *A stake in the future*, London Brealey Publishing.
13. Stengel, R., For American Consumers, a Responsibility Revolution, članak iz magazina Time, http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1921618,00.html, pristup 10. 08. 2012.
14. United Nations Global Compact, (2008) Kako postati društveno odgovorno preduzeće – priručnik globalnog sporazuma za Bosnu i Hercegovinu.
15. United Nations Global Compact, Kako postati društveno odgovorno preduzeće – priručnik globalnog sporazuma za Bosnu i Hercegovinu, 2008.
16. Web stranica Evropske komisije, ec.europa.eu, (pristup 26. 08. 2012.)
17. www.abnamro.com, (pristup 03. 08. 2012.)
18. www.barclays.co.uk, (pristup 01. 08. 2012.)
19. www.bnpparibas.com, (pristup 02. 08. 2012.)
20. www.db.com, (pristup 01. 08. 2012.)
21. www.hypo-alpe-adria.ba, (pristup 05. 11. 2012.)
22. www.ilo.org, (pristup 29. 08. 2012.)
23. www.intesasanpaolobanka.ba, (pristup 04. 11. 2012.)
24. www.odgovornost.ba, (pristup 15. 08. 2012.)
25. www.oecd.org, (pristup 04. 09. 2012.)
26. www.raiffaisenbank.ba, (pristup 03. 11. 2012.)
27. www.sparkasse.ba, (pristup 01. 11. 2012.)

28. www.ubs.com, (pristup 04. 08. 2012.)
29. www.unicreditbank.ba, (pristup 02. 11. 2012.)
30. www.vakuba.ba, (pristup 01. 11. 2012.)
31. www.wvi.org, (pristup 03. 09. 2012.)

INTERAKCIJA IZMEĐU RAZLIČITIH NIVOA MENADŽMENTA U IMPLEMENTIRANJU STRATEGIJE U RUDARSKIM PREDUZEĆIMA U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE

Sabina Đonlagić[131]
Adil Kurtić[132]
Mirzet Šehić[133]

SAŽETAK

Strateško upravljanje rudarskim preduzećima posebno je interesantno imajući u vidu specifičnosti i karakteristike rudarskih preduzeća. Zbog specifičnosti poslovanja u rudarstvu kao i specifičnosti poslovanja pojedinih rudarskih preduzeća, specifične organizacijske strukture, zakonske regulative vezane za oblast rudarstva, prostorne disperzije i lokacije, implementiranje odabrane strategije predstavlja izazov u procesu strateškog upravljanja rudarskim preduzećima. Ova faza procesa strateškog menadžmenta dodatno je složenija uzimajući u obzir prisutnost većeg broja nivoa menadžmenta u rudarskom preduzeću.

U radu s prezentirani rezultati istraživanja čiji je cilj da se temeljem teorijskih i empirijskih naučnih spoznaja utvrdi na koji način se vrši implementiranje strategije i kako se koordiniraju aktivnosti među različitim menadžerskim nivoima u rudarskim preduzećima, a posebno uloga menadžera srednjeg nivoa , uzimajući u obzir funkcije i zadatke pojedinih nivoa menadžmenta i njihovu ulogu u izradi i provođenju strateških planova u rudarskim preduzećima.

Ključne riječi: strateški menadžment, strategija, implementacija strategije, nivoi menadžmenta, rudarska preduzeća

JEL: L1; L2; M20; M12

UVOD

Polazeći od činjenice da Bosna i Hercegovina raspolaže sa značajnim energetskim resursima, očekivano značajn dio ekonomske aktivnosti u ovoj zemlji upravo se veže za energetski sektor. Vrijednost tržišta energije se procjenjuje u milijardama KM što dodatno potvrđuje ovu tezu. U okviru tog sektora, rudarska preduzeća zauzimaju značajno mjesto. Posebno je potrebno imati u vidu očekivani porast globalnih potreba za energijom do 2030.godine. Međutim, usprkos činjenici da su rudarska preduzeća značajna sa aspekta ekonomskog razvoja u Bosni i Hercegovini, mnoge studije su ukazale na čitav niz nedostataka u upravljanju ovim preduzećima. Svi rudnici uglja, posebno u FBiH, imaju izražene probleme poslovanja. Stoga, je neophodna pažnja i aktivnost na revitalizaciji ovih rudnika uglja, kako u pogledu organizacije i modernizacije, rješavanja problema vezanih za upravljanje ljudskim resursima itd. I međunarodne studije koje su izrađene rudnike uglja FBiH ukazale su na određene probleme. *Studija podobnosti o rudnicima uglja Srednja Bosna i Tuzla* kojju je izradio Martson & Martson Inc. (SAD) u 2000. god, kao i *Program modernizacije rudnika uglja U Federaciji BiH* koji je izradio DMT-Montang Consalting (Njemačka) u 2002. god. sugerirale su nućnost provođenja organizacionih promjena u rudarskim preduzećima. Imajući u vidu neophodnost provođenja reforme u oblasti rudarsva, kako sa aspekta zakonske regulative, upravljanja preduzećima i dr. postavlja se pitanje na koji način omogućiti kontinuitet poslovanja u ovim preduzećima ali ostvariti i ekonomske

131 Docent, Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, sabina.djonlagic@untz.ba
132 Redovni profesor, Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, adil.kurtic@untz.ba
133 Rudnik Mrkog Uglja „Banovići“, Banovici, mirzetsehic@hotmail.com

ciljeve na nivou nacionalne ekonomije. Dugoročno posmatrano, primjena koncepta strateškog menadžmenta u rudarskim preduzećima je jedini način kojim se može osigurati da preduzeća posluju efikasno i efektivno, da je radna snaga produktivna, da se upravlja razvojem rudarskih preuzeća u kontekstu ekonomskih ciljeva nacionalne ekonomije.

STRATEŠKI MENADŽMENT U RUDARSKIM PREDUZEĆIMA

Koncept strateškog menadžmenta omogućava menadžerima da pomoću različitih metoda reduciraju kompleksnost okruženja, upravljaju poslovnim procesom i na toj osnovi oblikuju i provode strategiju razvoja preduzeća. Strateški menadžment, posmatran kao proces koji se odvija kroz više faza (počevši od strateške analize i određivanja temeljnog strateškog usmjerenja preduzeća, formuliranja strategije, implementiranja strategije i strateške kontrole), podrazumijeva uključenost svih menadžera na različitim organizacijskim nivoima. Mnogi autori iz oblasti menadžmenta, ukazuju na neophodnost usklađivanja organizacijske i upravljačke strukture preduzeća sa njegovom strategijom, ukazujući time na neupitnu povezanost implementiranja strategije preduzeća i njegove strukture. Strateško upravljanje rudarskim preduzećima, posebno je interesantno, imajući u vidu specifičnosti i karakteristike rudarskih preduzeća.

Strateške aktivnosti rudarskih preduzeća u najvećoj mjeri su determinirane samim tržištem rude, koje je karakterisano velikim fluktuacijama cijena rude, kontinuiranim restrukturiranjem, smanjenjem proizvodnje, smanjenjem proizvodnih kapaciteta kroz zatvaranje rudnika, smanjenjem radne snage (postoje rijetki izuzeci), povećan značaj zaštite na radu, izmjene u pravnoj regulativi, povećanje značaja društvene odgovornosti preduzeća i interesa javnosti za uticaj na okoliš itd. Navedeni trendovi, između ostalog, utiču značajno na aktivnosti preduzeća i zahtijevaju prilagođavanje novonastalim uslovima poslovanja, a od posebnog su uticaja na dugoročne (razvojne) planove rudarskih preduzeća. Odabir i formulacija odgovarajuće strategije su važni za rudarsko preduzeće, međutim implementacija strategije posebno je složena faza u procesu strateškog menadžmenta. U implementaciji strategije, kako kod rudarskih tako i drugih preduzeća, najvažniji su menadžerski zadaci, prije svega zbog proaktivnog djelovanja, te zbog činjenice da preduzeće usmjereno na strategiju ima mnogo veće šanse ka konačnom poslovnom uspjehu.

Nedvojbeno, najveću odgovornost u implementiranju strategije imaju menadžeri, od kojih se očekuje da kontinuirano traže odgovarajuće načine i alate za podršku uspješnoj implementaciji strategije. U tom kontekstu, srednji nivo menadžmenta ima zapaženu ulogu, karakterističan je po donošenju taktičkih odluka i interpretiranju dugoročnih ciljeva, njihovom pretvaranju u konkretne ciljeve i zadatke organizacionih jedinica, pogona, sektora i drugih poslovnih jedinica, karakterističnih za organizacionu strukturu rudarskih preduzeća.

Implemetiranje strategije u rudarskim preduzećima podrazumijeva prevođenje strateških ciljeva preko korporativnog nivoa do funkcionalnog nivoa. Bez obzira na pristup implementiranju strategije, u njeno implementiranje su uključeni svi menadžerski nivoi sa odgovarajućim zadacima i ulogama. Dakle, u fazi implementacije strategije rudarskog preduzeća učestvuju svi nivoi menadžmenta sa svojim znanjem, vještinama i sposobnostima, odnosno kompentencijama. Zbog specifičnosti poslovanja u rudarstvu, kao i specifičnosti poslovanja pojedinih rudarskih preduzeća, specifične organizacijske strukture, zakonske regulative vezane za oblast rudarstva, prostorne disperzije i lokacije, implementiranje odabrane strategije predstavlja izazov u procesu strateškog upravljanja rudarskim preduzećima. Ova faza procesa strateškog menadžmenta, dodatno je složenija, uzimajući u obzir prisutnost većeg broja nivoa menadžmenta u rudarskom

preduzeću. Dakle, za uspješno ostvarivanje ciljeva preduzeća i sprovođenje strategije u rudarskim preduzećima, značajna je uloga srednjeg nivoa menadžmenta, zajedno sa njihovim kompetencijama, a problemsko pitanje koje se postavlja pred istraživanje moguće je formulisati na slijedeći način: *U čemu se ogleda uloga i koliki je značaj srednjeg nivoa menadžmenta u implementaciji strategije u rudarskim preduzećima u FBiH?*

KRATAK OSVRT NA ODABARANA TEORIJSKA ISTRAŽIVANJA U OBLASTI IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE

Mnoga su istraživanja u svom fokusu imala upravo proces strateškog menadžmenta, bilo da se radi o ispitivanju faktora koji mogu uticati na sam proces ili ona koja su fokusirana specifično na specifičnosti strateškog upravljanja u rudarskim preduzećima. Još 1983.godine Burgelman je u svom radu o karakteristikama strateškog upravljanja u velikim preduzećima istakao da je preduzećima potreban i diversitet i red u njihovim strateškim aktivnostima kako bi održali prilagodljivost promjenama. Diversitet rezultira iz autonomnih strateških inicijativa menadžera na svim menadžerskim nivoima, dok red proizilazi iz strategije koju preduzeće implementira. Prema ovom autoru srednji nivo menadžmenta igra ključnu ulogu u ovom procesu jer oni definiraju u neku ruku redefiniraju strateški kontekst.

Međutim, za potrebe ovog istraživanja mi smo se fokusirali na jednu od faza procesa strateškog menadžmenta- fazu implementacije strategije obzirom da je ova faza kritična za rudarska preduzeća. U ovom kontekstu smo analizirali i dosadašnja istraživanja vezana za implementaciju strategije kao fazu strateškog procesa. Primjerice, Radoš (2010) je u naučnom članku prezentirao istraživanje na temu „*Ključni faktori procesa implementacije strategije u Hrvatskim poduzećima*“, gdje je došao do saznanja da su kritični faktori za uspjeh procesa implementacije strategije: jasno definiranje odgovornosti i ovlaštenja, prikaz strategije kroz sustav operativnih planova, usklađivanje organizacijske strukture sa strategijom, komunikacija strategije na svim organizacijskim razinama i kontinuirana prilagodba strategije uvjetima poslovanja.

Probleme procesa implementacije strategije istraživali su mnogi istaživači. Prema rezultatima ispitivanja koje je proveo Alexander (1985) godine, gdje se po prvi put prikazuju i analiziraju problemi koji imaju značajan uticaj na uspjeh implementacije strategije, i to: implementacija uzima puno više vremena nego što je definirano procesom planiranja, većina problema sa kojima se preduzeće susrelo prilikom implementacije pojavili su se po prvi puta, koordinacija efikasnosti u procesu implementacije strategije je neefikasna, operativne aktivnosti odvraćaju pažnju od implementacije strateških odluka, nedovoljna znanja i sposobnost zaposlenika uključenih u proces implementacije, nekvalitetna i neadekvatna priprema (obuka i savjetovanje) nižih razina menadžmenta uključenih u proces implementacije, negativan uticaj nekontroliranih elemenata iz okruženja poduzeća na proces implementacije, nekvalitetno upravljanje procesom implementacije od strane niže razine menadžmenta (sektor, odjel, direkcija), nedovoljno jasno definirani osnovni zadaci i aktivnosti svih sudionika procesa implementacije, neadekvatan informacijski sustav za kontrolu procesa implementacije, odlazak iz preduzeća osoba koje su u znatnoj mjeri podržavale i promovirale implementaciju određenih strateških odluka, zaposlenici ne razumiju dovoljno i kvalitetno ciljeve poslovanja, nejasno definirane promjene u odgovornosti ključnih zaposlenika, zaposlenici koji su vodili ključnu ulogu u procesu formulacije strategije nemaju aktivnu ulogu u implementaciji strategije, zakašnjelo uključivanje uprave preduzeća u rješavanje problema nužnih za kvalitetnu implementaciju.

Rezultat lošeg ili nekvalitetnog upravljanog procesa implementacije strategije jest neostvarenje strateških ciljeva preduzeća. Osnovni pokazatelji neadekvatnog vođenog procesa implementacije strategije jesu: inertnost, nedostatak povjerenja, nedisciplina, „razvodnjavanje strategije", „izolacija strategije", nepostojanje sustava mjerenja i kontrole, „zamor organizacije", emocionalna neusklađenost i nepostojanje sustava nagrađivanja.

Prema studiji koja je obuhvatala tri godine (2004-2006), a koju je sproveo Ekonomski fakultet u Zagrebu, fokus istraživanja bio je identifikacija uzroka problema implementacije strategije. Prema ovoj studiji osnovni uzroci problema procesa implementacije strategije nalaze se: u loše definiranoj i nerazumljivoj strategiji, različitim i konfliktnim prioritetima unutar menadžmenta, neefikasnoj upravi preduzeća, „odozgo prema dole" kao isključivim načinom upravljanja preduzećem, lošoj i neadekvatnoj koordinaciji između poslovnih funkcija i strateških poslovnih jedinica, nekvalitetnom upravljanju organizacije i razvoju srednje razine menadžmenta i lošim vertikalnim komunikacijskim kanalima.

U svom radu (studiji) Ikavalko i Altonen (2001) su predočili istraživački projekat o implementaciji strategije u kojem je glavni interes bio prikazati kako su strategije priopćene, tumačene i usvojene i kako one utiču na svakodnevni život u organizaciji. Da bi se razumjela implementacija strategije iz cijele organizacijske perspektive, fokus istraživanja bio je uveliko na tome, kako različiti učesnici organizacije djeluju na stratešku implementaciju. Preciznije ovaj rad se fokusira na ulogu srednjeg menadžmenta, definicije srednjih menadžera kao tih učesnika koji su i podređeni i nadređeni, odnosno onih koji su između organizacijskih nivoa menadžmenta i osoblja. Dakle ova definicija uključuje i srednji i operativni menadžment.

Ikavalku H. i Altonen (2001) ističu da: „podaci istraživanja su prikupljeni u 12 organizacija ili jedinica neke organizacije, uglavnom organizacije profesionalne usluge, iz privatnog i javnog sektora sa 100 do 500 zaposlenih. Istraživanje je bilo kvalitativne prirode, u svakoj organizaciji ili jedinici intervjuisani su predstavnici iz tri grupe učesnika, uglavnom top menadžment, srednji menadžment i osoblje. Rezultati su pokazali da postoje značajne razlike u shvatanju implementacije strategije između menadžera srednjeg nivoa i top menadžera. Prema riječima autora ovog rada u svojoj definiciji implementacije većina srednjih menadžera je spomenula neku vrstu menadžerskih problema. U ovoj studiji i menadžeri i srednji menadžment su uvidjeli da je možda najveći problem strateške implementacije u postizanju toga da strategije postanu dio svakodnevnog života. Srednji menadžeri se suočavaju sa stvarnošću svakodnevnog života u nekoliko pitanja. Češće nego menadžeri, srednji menadžeri problematičnijim vide nedostatak sredstava u strateškoj implementaciji, kao i nejasnu ulogu definicija. Također, po njihovom mišljenju nedosljednost različitih strategija se češće činila problematičnom.

INTERAKCIJA SREDNJEG I TOP MENADŽMENTA U IMPLEMENTACIJI STRATEGIJE U RUDARSKIM PREDUZEĆIMA U FBIH

Na temelju prezentiranog predmeta istraživanja, a u kontekstu prethodnih teorijskih istraživanja u ovoj oblasti, kao i značaju rudarskih preduzeća za ekonomiju u Bosni i Hercegovini za potrebe istraživanja formulirana ie i istraživačka hipoteza koja glasi *Intenzivnija involviranost srednjeg nivoa menadžmenta kroz jasno definisanu ulogu, zadatke i aktivnosti, kao i viši nivo interakcije sa ostalim nivoima menadžmenta, doprinosi uspješnom implementiranju strategije u rudarskim preduzećima u FBiH.* Temeljem ovoga identificirane su i istaživačke varijable, i to nezavisna varijabla-aktivnost, zadaci i uloga srednjeg nivoa menadžmenta u rudarskim preduzećima u FBiH, i zavisna varijabla- uspješnost implementacije strategije u rudarskim preduzećima FBiH. Osnovni skup za istraživanja je obuhvatao ukupno 10 preduzeća, dok je

uzorkom obuhvaćeno 8 rudarskih preduzeća u FBiH. U ovim preduzećima izvršeno je ispitivanje menadžera srednjeg nivoa i top menadžera u rudarskim preduzećima obuhvaćenim uzorkom primjenom anketnog upitnika kao instrumenta za prikupljanje podataka. Nakon prikupljanja podaci su pripremljeni za obradu i obrađeni primjenom odgovarajućeg softvera za statističku obradu podataka (SPSS 17.0).

Tabela 1. Identificiranje sudionika u fazi fomruliranja strategije

Sudionici u fazi formulacije strategije	**Ne slažem se**		**Neodlučan**		**Slažem se**	
	Top Men.	Srednji men	Top Men.	Srednji men	Top Men.	Srednji men
Uprava	0.00	9.09	0.00	9.09	**100.00**	**81.82**
Srednji nivo menadžmenta	0.00	0.00	9.09	9.09	**90.91**	**90.91**
Odjel korporativnog upravljanja	45.45	27.27	18.18	45.45	36.36	27.27
Niži nivo menadžmenta	63.64	27.27	0.00	36.36	36.36	36.36
Stručne službe	18.18	0.00	18.18	27.27	**63.64**	**72.73**

Izvor: autorovo istraživanje

U Tabeli 1. Prikazani su statistički obrađeni odgovori ispitanika o dominantnim sudionicima u fazi formulacije strategije u rudarskim preduzećima. Prema dobivenim odgovorima top menadžment i srednji menadžment participiraju u formuliranju odgovarajuće strategije u preduzeću. Međutim, posebno je interesantno što su odgovori i jednih i drugih uputili na izraženu ulogu i nižeg nivoa menadžementa u ovoj strateškoj aktivnosti, što je u suprotnosti sa teorijskim pretpostavkama. Obzirom na formuliranu istraživačku hipotezu potrebno je bilo identificirati i sudionike implementacije strategije u rudarskim preduzećima, što je prikazano u Tabeli 2.

Tabela 2. Nosioci aktivnosti u fazi implementacije strategije

Nosioci implementacije strategije	**Ne slažem se**		**Neodlučan**		**Slažem se**	
	Top Man	Middle man	Top Man	Middle man	Top Man	Middle man
Uprava	9.09	0.00	0.00	9.09	**90.91**	**90.91**
Srednji nivo menadžmenta	0.00	0.00	0.00	18.18	**100.00**	**81.82**
Odjel korporativnog upravljanja	36.36	36.36	18.18	27.27	45.45	36.36
Niži nivo menadžmenta	9.09	36.36	27.27	27.27	63.64	36.36
Stručne službe	0.00	18.18	27.27	27.27	**72.73**	**54.55**
Drugi	9.09	36.36	63.64	36.36	27.27	27.27

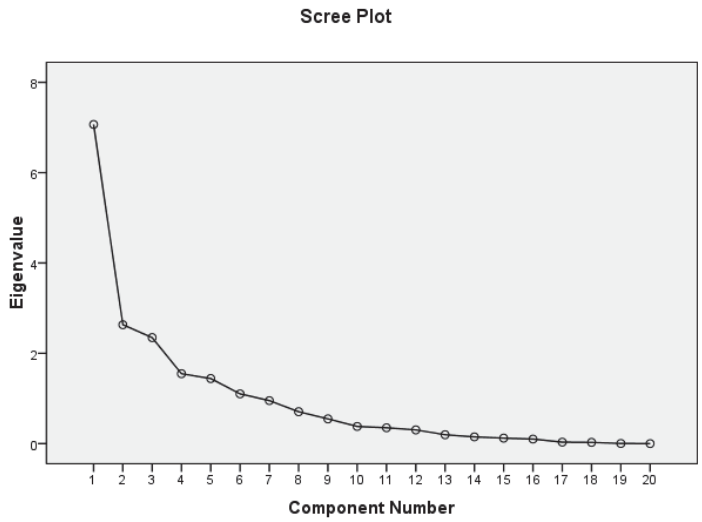
Izvor: autorovo istraživanje

Prema prezentiranim rezultatima evidentno je da i top menadžeri i menadžeri srednjeg nivoa imaju dominantnu ulogu u implementiranju strategije. Međutim, iznenađujuće je da menadžeri smatraju i da stručne službe imaju donekle značajnu ulogu u samoj implementiranju strategije. Ovakvi stavovi su u suprotnosti sa teorijskim pretpostavkama i rezultatima dosadašnjih istraživanja.

Kako bi se identificirale uloge top menadžmenta i srednjeg nivoa menadžmenta u implementaciji strategije, provedena je faktorska analiza. Analiza glavnih komponenti uključila je 20 varijabli. Kao referenca za izbor faktora, korištena je karakteristična vrijednost (Eigenvalue) veća od 1.00 i Scree plot. Na osnovu kriterija je inicijalno identificirano 6 faktora sa karakterističnom vrijednošću većom od 1.00, nakon 25 iteracija. Faktori koji su identificirani, su objašnjavali 80,68 % varijanse. U društvenim naukama, 50% objašnjene varijanse se smatra zadovoljavajućom. Na osnovu ovoga možemo zaključiti, da je dobivenih 80,68% objašnjene varijanse zadovoljavajuće i značajno. Kako bi ocijenili prikladnost podataka za faktorsku analizu razmotrili smo jačinu veze između varijabli. Koristili smo Bartlett's Test of Sphericity i Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO). Utvrđeno je, kako faktorska analiza u ovom istraživanju nije opravdana, jer je vrijednost KMO ispod 0.5, KMO = 0,152. S druge strane Bartlettov test je statistički značajan sa vrijednošću χ^2=393,582, p=0.001, df=190, što nam opravdava korištenje faktorske analize. Uzimajući u obzir oba navedena kriterija, pristupili smo faktorskoj analizi, pri čemu smo analizi rezultata pristupili s većim oprezom.

Nakon 3 redukcije, dobivena su 3 faktora, koji zadovoljavaju sve kriterije. Navedena 3 faktora, su objasnila 60,24% varijanse, što je prihvatljiv postotak prema navedenim kriterijima. Ovi faktori imaju zajedničku faktorsku težinu u vrijednosti 12,05 (Eigenvalue). Scree plot dodatno potvrđuje, da je riješenje sa 3 faktora odgovarajuće.

Slika 1. Scree plot ulaznih faktora



Izvor: autorovo istraživanje

Ovo tri komponentno riješenje, objasnilo je 60,24% varijanse, pri čemu je doprinos prve komponente 35,34%, druge komponente 13,16%, a treće 11,74%. Kako bi se lakše protumačile ove komponente, sprovedena je Oblimin rotacija. Rotirano riješenje je otkrilo postojanje jednostavne strukture, pri čemu sve komponente imaju mnogo faktorskih težina i sve promjenjive

daju značajne težine samo po jednoj od komponenti. Faktorska analiza je ekstrahovala faktore prema njihovoj važnosti:

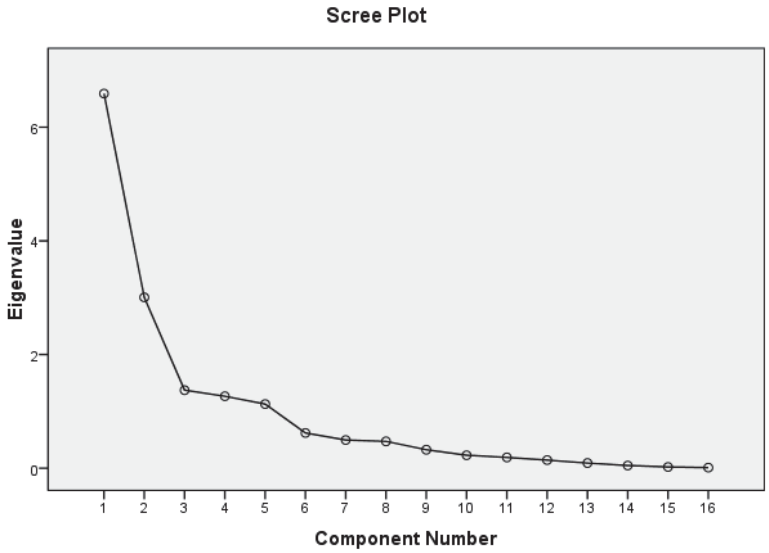
1. *Aktivnosti menadžera u rudarskim preduzećima, bazirane na ulogama odlučivanja i ulozi vođe – lidera (interpersonalne uloge)*
2. *Informacione uloge, odnosno uloge monitora putem koje menadžeri prikupljaju informacije*
3. *Faktor koji ukazuje na menadžere u ulozi korektora poremećaja i ulozi poduzetnika (uloge odlučivanja)*

Većina varijabli vezanih za obrazovanje, su značajno opteretili prvi faktor, pokazujući njegovu važnost i prioritet u rangiranju (kadrovi, resursi, postavljanje ciljeva, selekcija metoda i ciljeva za ispunjavanje ciljeva i dr). Varijable koji čine drugi faktor odnose se na sljedeće menadžerske aktivnosti, prilikom implementacije strategije (prikupljanje informacija o rezultatima, donošenje i provedba odluka, prikupljanje informacija o alternativama i dr). Treći faktor dominantni opterećuju tri varijable koje se odnose na finansijsko planiranje, komuniciranje te analizu i ocjenu ostvarenih rezultata i utvrđivanje odstupanja.

U nastojanju da istražimo ključne faktore uspješne implementacije strategije u rudarskim preduzećima prvedena je faktorska analiza. Na osnovu kriterija je inicijalno identificirano 5 faktora sa karakterističnom vrijednošću većom od 1.00 nakon 25 iteracija. Faktori koji su identificirani su objašnjavali 83,52 % varijanse. Na osnovu prethodno spomenutih kriterija, možemo zaključiti da je dobivenih 83,52% objašnjene varijanse zadovoljavajuće i značajno.

Kako bi ocijenili prikladnost podataka za faktorsku analizu razmotrili smo jačinu veze između varijabli. Koristili smo Bartlett's Test of Sphericity i Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO). Utvrđeno je, kako je faktorska analiza u ovom istraživanju opravdana, jer je vrijednost KMO iznad 0.5, KMO = 0,538. Bartlettov test je statistički značajan sa vrijednošću χ^2=274,521, p=0.001, df=120 što nam opravdava korištenje faktorske analize. Uzimajući u obzir oba navedena kriterija pristupili smo faktorskoj analizi. Nakon 3 redukcije, dobivena su 2 faktora, koji zadovoljavaju sve kriterije. Navedena 2 faktora su objasnila 59,98% varijanse, što je prihvatljiv postotak prema navedenim kriterijima. Ovi faktori imaju zajedničku faktorsku težinu u vrijednosti 9,60 (Eigenvalue). Scree plot dodatno potvrđuje da je riješenje sa 2 faktora odgovarajuće.

Slika 2. Scree plot test ulaznih faktora



Izvor: autorovo istraživanje

Ovo dvokomponentno riješenje objasnilo je 59,98% varijanse, pri čemu je doprinos prve komponente 41,20%, a druge komponente 18,78%. Kako bi se lakše protumačile ove komponente sprovedena je Oblimin rotacija. Rotirano riješenje je otkrilo postojanje jednostavne strukture, pri čemu sve komponente imaju mnogo faktorskih težina i sve promjenjive daju značajne težine samo po jednoj od komponenti. Faktorska analiza je ekstraktovala faktore prema njihovoj važnosti:

1. *Faktori uticaja na implementaciju strategije*
2. *Faktori unapređenja implementacije strategije*

Prvi faktor značajno su opteretile varijable koje su vezane za negativan uticaj neposvećenosti srednjeg menadžmenta porvođenju strategije, negativan uticaj nedovoljne interakcije imeđu top menadžmenta i srednjeg menadžmenta u implementaciji strategije, nedovoljna komunikacija, nedostatnost resursa i dr. S druge strane, drugi faktor ke dominantno opterežen sljedećim varijablama: pozitivan uticaj intenzivnije interakcije između srednjeg nivoa menadžmenta i top menadžmenta, definiranje kritičnih tačaka uspješnosti, postavljanje individualnih ciljeva za pojedine menadžere.

DISKUSIJA REZULTATA I ZAKLJUČAK

Temeljem prezentiranih rezultata vezanih za identificiranje uloge pojedinih nivoa menadžmenta u fomruliranju i implementaciji strategije možemo zaključiti da menadžeri na top i srednjem nivou nemaju jasno definiranu sliku o njihovoj uloyi o fazama formulacije i implementacije strategije, obzirom da se te ulogu prepliću, s tim da smatraju da su i operativni menadžeri nerijetko uključeni u te procese. Faktorska analiza omogućila je identificiranje dominantnih uloga menadžera u implementaciji strategije u rudarskim preduzećima, pri čemu su identificirane informacione uloge, uloge odlučivanja i uloge vezane za interpersonalne relacije u preduzeću kao dominantne uloge menadžera srednjeg nivoa u fazi implementiranja strategije. Nadalje, faktorskom analizom su identificirani i ključni faktori koji imaju negativan

uticaj na implementaciju strategije, a ogledaju se u nedostatnosti resursa, nejasno fomuliranim zahtjevima, nedovoljnoj interakciji između menadžera srednjeg nivoa i top menadžmenta. S druge strane, faktorska analiza takođe je omogućila identifikaciju faktora koji pozitivno mogu uticati na efikasniju implemetaciju strategije u rudarskim preduzećima. Intenziviranje interakcije između srednjeg i top menadžmenta kao i jasno postavljanje ciljeva i prećenje napretka u implementaciji strategjie mogu unaprijediti implementaciju strategije.

Prema prvom i drugom ekstrahiranom faktoru, prilikom izvršene faktorske analize, kao i koeficijentima korelacije, a prema težini koje su dale promjenjive jasno se može zaključiti da je za uspješnu implementaciju strategije između ostalih nužan viši nivo interakcije između srednjeg i najvišeg nivoa menadžmenta, što je potpuno u saglasnosti sa istraživačkom hipotezom. Na osnovu istraživačkog rada, može se konstatirati da je potvrđena istraživačka hipoteza.

Na temelju prezentiranih rezultata i zaključaka, a uvažavajući specifilnosti rudarskih preduzeća sa aspekta organizacijskih obilježja, proizvodnog asortimana, prostorne disperzije itd. Možemo zaključiti da je implementacija strategije u ovim preduzećima kompleksan proces. U ovoj fazi značajnu ulogu igra srednji menadžment koji obuhvata izuzetno veliki broj menadžera i različitih odgovornosti i zadataka koji zahtjeva adekvatnu komunikaciju ciljeva i aktivnosti kada je u pitanju provođenje strategije. S druge strane, uloga pojedinih nivoa menadžmenta mora biti jasno artikulirana, i ne smije dolaziti do preklapanja ovlaštenja i odgovornosti između pojedinih nivoa. Potrebno je intenzivirati interakciju oba nivoa menadžmenta kako bi se osigruala uspješna implementacija strategije, s jedne strane, ali i pravovremena korektivna akcija, s druge strane, a sve u svrhu dugoročnog poslovnog uspjeha.

Faktorska analiza je takodje omogućila identificiranje faktora koji mogu djelovati na uspješnije implementiranje strategije u rudarskim preduzećima, među kojima intenziviranje komuniciranja između menadžera top i srednjeg nivoa prdstavlja jedan od dominantnih faktora. Pored toga identificirani su i drugi faktori o kojima je neophodno voditi računa prilikom implementiranja strategije, čime su djelomično potvrđeni rezultati i prezentiranih ranijih teorijskih istraživanja. Generalno se na temelju rezultata istraživanja može zaključiti da je istraživačka hipoteza potvrđena te da je u rudarskim preduzećima, uzimajući u obzir sve njihove karakteristike, nepohodno intenzivirati interakciju top menadžmenta i srrednjeg menadžmenta kako bi se obezbijedila uspješna implementacija strategije. Međutim, potrebno je voditi računa i o ograničenjima ovog istraživanja, koja se prvenstveno odnose na obuhvat menadžera na svim nivoima, te je preporuka da buduća istraživanja obuhvate sve nivoe menaždmenta kao i veću zastupljenost menadžera svih nivoa kako bi se dobili relevantni podaci, pouzdani za sagledavanje cjelokupnog stratekog procesa u rudarskim preduzećima.

LITERATURA

1. Buble, M. (red), (2005.). Strateški menadžment. Zagreb, Sinergija.
2. Burgelman R.A., (1983), Corporate Entrepreneurship and Strategic Management:Insights from a Process Study, Management Science, December 1,1983, p.1349-1364
3. Alexander, L. (1985): Successfully implementing strategic decisions, Long Range Planning, Vol. 18, No. 3.
4. Ansoff, I. And Mc Donell. (1990): Implanting Strategic Management, Prentice Hall.
5. FMERI, Ekspertna grupa. (2008): *Strateški plan i program razvoja energetskog sektora Federacije BiH,* Sarajevo - http://www.fbh vlada.gov.ba/bosanski/
6. FMERI. (2013): *Informacija o stanju u privredi FBiH iz nadležnosti FMERI*, Mostar - http://www.parlamentfbih.gov.ba/dom.../
7. Ikavalko, H., Altonen, P. (2001): Middle Managers Role in Strategy Implementation- Middle Managers View Helsinki University of Technology Industrial Engineering Work Psychology and Leadership.
8. Kurtić, A. (2000), Razvoj modela procesa strateškog menadžmenta u rudnicima uglja tuzlanskog basena, dokt. Disert., Ekonomski fakultet Tuzla.
9. Radoš, T. (2009): „Povezanost strategije i uspješnost poslovanja hrvatskih poduzeća“, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb.
10. Radoš, T. (2010): Ključni faktori procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima, Ekonomska misao i praksa, 19, Sveučilište u Dubrovniku.
11. Radoš, T. (2011): Problemi procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima, Ekonomski vijesnik, 24, Ekonomski fakultet Osijek.
12. Thompson, Jr. A., Strickland III, A.J., Gamble, E.J.(2008): STRATEŠKI MENADŽMENT u potrazi za konkurentskom prednošću, teorija i slučajevi iz prakse, University of Alabama, Mate d.o.o. Zagreb.
13. Todorović, J. (2003): Strategijski i operativni nenadžment, Conzit, Beograd.

DIZAJN RADNIH MJESTA I SOCIJALNA ATMOSFERA KAO FAKTORI ZADOVOLJSTVA POSLOM ZAPOSLENIKA U BANKARSKOM SEKTORU BOSNE I HERCEGOVINE

Emira Kozarević[134]
Adisa Delić[135]

SAŽETAK

Usljed globalne recesije banke posluju u otežanim uslovima, koji podrazumijevaju relativan rast učešća problemskih zajmova u ukupnoj kreditnoj sumi, porast troškova rezervisanja za potencijalne kreditne gubitke, pad nivoa profitabilnosti, otežanu kreditnu aktivnost i sl. U takvim uslovima, banke neminovno moraju da redefinišu svoje poslovne politike i da se što više okrenu neiskorištenim unutrašnjim rezervama (internim resursima), prije svega ljudskim. Budući da samo oni zaposlenici koji imaju pozitivan stav prema vlastitom poslu ostvaruju očekivane radne performanse, proizvodeći time i pozitivne efekte na poslovanje banke u cjelini, posljednih godina posebna istraživačka pažnja posvećuje se fenomenu »zadovoljstva poslom« u bankarskom sektoru. Brojne referentne studije provedene u različitim dijelovima svijeta potvrdile su direktnu vezu između produktivnosti i nivoa zadovoljstva poslom zaposlenika na različitim nivoima organizacijske hijerarhije u bankama. Stoga ovaj rad ima za cilj da identifikuje i sistematizuje glavne faktore zadovoljstva poslom bankarskih zaposlenika i, posebno, istraži uticaj dizajna radnih mjesta i socijalne atmosfere na poslu na nivo tog zadovoljstva, kako bi se, u uslovima recesije koja je zahvatila cijeli svijet, bankarskim menadžerima u Bosni i Hercegovini i šire obezbijedile značajne smjernice za kvalitetnije upravljanje ljudskim resursima i, konsekventno, uspješnije poslovanje. U radu će biti prezentirani i detaljno elaborirani rezultati empirijskog istraživanja koje je provedeno među zaposlenicima u bankama u BiH sredinom 2013. godine, s ciljem utvrđivanja intenziteta uticaja dizajna radnih mjesta i socijalne atmosfere na poslu na njihovo ukupno zadovoljstvo poslom. Istraživanjem je obuhvaćeno čak 529 ispitanika, što predstavlja frakciju od 5,12% od ukupnog broja zaposlenika u bosanskohercegovačkom bankarskom sektoru.

Ključne riječi: bankarski sektor, globalna recesija, produktivnost, zadovoljstvo poslom, dizajn radnih mjesta, socijalna atmosfera na poslu, Bosna i Hercegovina

JEL: M12; M52; G21

UVOD

»Zaposlenost je izvor sreće, posebno ako ste korisno zaposleni. Vrijedna osoba je uvijek sretna osoba, pod uslovom da nije obavezna da radi odviše teško. I, čak i gdje imate razloga da budete nesretni, ništa Vas ne tjera da to zaboravite tako brzo kao Vaša zaposlenost.«

Captain Marryat (1841)

Postojanje raspoloživih a neiskorištenih unutrašnjih rezervi pogoršava finansijsku situaciju kako nefinansijske tako i finansijske firme i sprečava njen daljnji razvoj, pogotovo ako je taj razvoj fundiran na vlastitim potencijalima i snagama, što u uslovima aktuelne globalne recesije pretežno jeste. Stoga finansijska firma, a time i banka, treba permanentno da preduzima mjere

134 Dr. sc. Emira Kozarević, vanredni profesor, Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, E-mail: emira.kozarevic@untz.ba
135 Dr. sc. Adisa Delić, vanredni profesor, Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, E-mail: adisa.delic@untz.ba

na aktiviranju i mobilisanju neiskorištenih unutrašnjih rezervi vezanih i za ljudske resurse, i za stalna sredstva, i za obrtnu imovinu, *etc*.

Uobičajeni načini formiranja neiskorištenih unutrašnjih rezervi vezanih za korištenje ljudskih resursa banke odnose se ne samo na višak zaposlenih, nedovoljnu kvalifikovanost zaposlenih, nedostatak stručnih kadrova, nerealno postavljanje normi i sl., već i na demotivisanost kao i apsentizam i fluktuaciju zaposlenih. Analogno tome, aktiviranje i mobilisanje neiskorištenih unutrašnjih rezervi vezanih za korištenje ljudskih resursa podrazumijevalo bi kako eliminisanje prekobrojnih izvršilaca u pojedinim odjelima banke, kulturno i tehničko obrazovanje zaposlenih i sl., tako i veću motivaciju zaposlenih i redukovanje apsentizma i fluktuacije, odnosno podizanje ukupnog nivoa zadovoljstva poslom zaposlenih u banci.

U uslovima globalne recesije i pratećeg rasta NPLs i troškova rezervisanja za potencijalne kreditne gubitke, te posljedično pada profitabilnosti, pitanje zadovoljstva poslom bankarskih službenika u funkciji poboljšanja ukupnih performansi poslovanja banaka još više dobija na značaju.[136]

Prema našim saznanjima, istraživanje faktora zadovoljstva poslom među bankarskim zaposlenicima, sa naglaskom na dizajnu radnih mjesta, u smislu specifičnosti radnog okruženja kao i sadržine posla, i socijalnoj atmosferi na poslu, koja podrazumijeva kvalitet međuljudskih odnosa na poslu, je prvo ove vrste u Bosni i Hercegovini, a njegovi temeljni ciljevi su sljedeći:

- ⇨ izvršiti identifikaciju i sistematizaciju glavnih faktora zadovoljstva poslom zaposlenika u bankarskom sektoru BiH,
- ⇨ istražiti uticaj dizajna radnih mjesta i socijalne atmosfere na poslu na zadovoljstvo poslom zaposlenika u bankarskom sektoru BiH i
- ⇨ formulisati preporuke i prijedloge bankarskom menadžmentu u svrhu unaprjeđenja upravljanja ljudskim resursima i podizanja nivoa ukupne poslovne uspješnosti banaka.

TEORIJSKI OKVIR

Uzimajući u obzir određeni broj često citiranih izvora (Hoppock, 1935; Locke, 1976; Smith *et al.*, 1969), zadovoljstvo poslom može se definisati kao emocionalni odgovor i stav zaposlenika prema njegovom poslu. Međutim, pitanje je da li je ovaj termin jednodimenzionalan, u smislu da je zaposlenik generalno zadovoljan ili nezadovoljan poslom, ili multidimenzionalan, tj. zaposlenik može biti više ili manje zadovoljan njegovim supervizorom, platom, radnim mjestom i sl. (Rahman, Gurung, Saha, 2006).

U svrhu predmetnog istraživanja, opredijelićemo se za multidimenzionalnost fenomena zadovoljstva poslom. Štaviše, konsultujući ekstenzivnu literaturu, autorice su mišljenja da postoji *de facto* širok spektrum faktora koji determinišu zadovoljstvo poslom. Njihova sistematizacija može se izvršiti na sljedeći način:

- ⇨ demografske karakteristike,
- ⇨ menadžment/supervizija,
- ⇨ materijalne kompenzacije,
- ⇨ nematerijalne kompenzacije,
- ⇨ radno okruženje i sadržaj posla,

136 Čak i bh. regulatori, entitetske agencije za bankarstvo (FBA i ABRS), u svojim periodičnim izvještajima o ocjeni stanja u bankarskom sektoru kontinuirano naglašavaju da je »ključni faktor efikasnosti i profitabilnosti svake banke kvalitet menadžmenta i poslovna politika koju vodi, jer se time direktno utiče na njene performanse«.

- ⇨ socijalna atmosfera na poslu i
- ⇨ opšte zadovoljstvo životom.

Zadovoljstvo poslom može biti važan indikator kako se zaposlenici osjećaju u pogledu njihovog posla i kao prediktor radnih ponašanja kao što je »organizacijsko državljanstvo«, apsentizam i fluktuacija. Apsentizam, kao neprihvatljivo odsustvovanje zaposlenika s posla, rezultat je zanemarivanja zadovoljstva poslom. U osnovi, zadovoljstvo poslom odražava »zdravlje« organizacije. Veće zadovoljstvo poslom, bolje radne performanse, i *vice versa*. Osim toga, koristi većeg zadovoljstva poslom i za same zaposlenike su višestruke. Na primjer, zaposlenici koji su zadovoljni poslom vjerovaće da je organizacija ta koja je zadovoljavajuća u dugom roku, vodiće računa o kvalitetu njihovog posla, biće više posvećeni organizaciji i sl.

Kada je u pitanju sam bankarski sektor, opšteprihvaćeno je da je on »kičmeni stub« finansijskog ili, šire, ekonomskog sistema svake zemlje sa nerazvijenim ili slabije razvijenim finansijskim tržištem. Globalna finansijska kriza 2008. godine snažno je uticala na bankarski sektor širom svijeta. Problemski zajmovi (poznatiji pod akronimom NPLs) manifestovali su rapidno povećanje, posebno u zemljama sa tržištima u nastajanju, kakva je BiH (u BiH sa 3% na kraju 2007. godine, NPLs su dostigli rekordnih 12,6% na kraju 2013. godine). Kreditne aktivnosti banaka širom svijeta su umanjene, kao i njihove tržišne aktivnosti, profitabilnost je smanjena i sl.[137] S druge strane, banke kao i druge organizacije u bilo kom trenutku posjeduju neke raspoložive ali nedovoljno iskorištene interne rezerve, kao što su ljudski resursi, koji nisu zadovoljni i, konsekventno, smanjuju ukupne poslovne performanse banaka. Drugim riječima, banke moraju kontinuirano poboljšavati zadovoljstvo svojih zaposlenika kako bi ostale profitabilne.

Zbog svega gore navedenog, ovo istraživanje ima za cilj da rasvijetli ukupno zadovoljstvo poslom u bankarskom sektoru BiH i glavne faktore koji ga determinišu, a posebno da istraži uticaj dizajna radnih mjesta (radnog okruženja i sadržaja poslom) i socijalne atmosfere na poslu na zadovoljstvo poslom, kako bi se bankarskim menadžerima u BiH, a i šire, obezbijedile značajne smjernice za bolje upravljanje ljudskim resursima.

PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

Zadovoljstvo poslom i njegova veza sa ukupnim poslovnim uspjehom predmet je poznatih istraživanja u brojnim disciplinama. Iako je ova tema tek u posljednjoj deceniji postala dosta popularna u poslovnim i finansijskim studijama, ideje o individualnom zadovoljstvu kao važnom faktoru performansi mogu se naći u različitim psihološkim i bihevioralnim studijama s početka i sredine 20-og stoljeća. Abraham Maslow, eminentni američki psiholog tog vremena, razvio je skup teorija o ličnim, individualnim potrebama. U svom članku pod nazivom »Teorija ljudske motivacije« (1943), Maslow je inaugurisao tzv. hijerarhiju potreba (slika 1), naglašavajući da individualno ponašanje može biti definisano pomoću hijerarhijske liste potreba koje trebaju biti zadovoljene za povećanje zadovoljstva životom, počevši od osnovnih potreba kao što su fiziološke i potrebe za sigurnošću, potom potrebe za ljubavi i pripadanjem (ili društvene potrebe), nakon čega dolaze »viši nivoi« kao što su potrebe za poštovanjem i samoaktualizacijom.[138]

137 Što je veći udio NPLs u ukupnim kreditima banke, veća su rezervisanja za potencijalne kreditne gubitke, a samim tim i troškovi rezervisanja, što direktno utiče na visinu ostvarenog profita banke. Primjera radi, u Turskoj je taj udio prije krize bio 2,5%, a u uslovima krize 5%. U visoko razvijenim zemljama svijeta uobičajeni procenat NPLs u kreditnoj sumi je 1-1,5%. Međutim, u BiH i zemljama regiona taj je procenat u kontinuiranom porastu (Hrvatska 15,4%, Srbija 20,6%, Crna Gora 18,5%, etc.).

138 Ono što je interesantno, u svom antologijskom članku Maslow se nije koristio dijagramom piramide, koja je vremenom postala ikonska reprezentacija njegovih ideja, pa čak niti u knjizi iz 1954. godine (»Motivacija i ličnost«). Štaviše, sam Maslow napisao je da »kada bi hijerarhiju potreba mogao preslikati u sliku, u svrhu ilustracije, to bi bilo kao da je

Slika 1. Maslovljeva hijerahija potreba
Izvor: adaptirano prema Maslow (1943), p. 388-389

Iako je ova teorija kritizirana od istraživača kao što su Wahba i Bridwell (1976) zbog nedostatka empirijskog dokaza, što je ograničenje teorije koje je priznao i sam Maslow (1954), klasifikacija potreba *de facto* rasvjetljava neke važne faktore koji se mogu dovesti u vezu sa bankama u uslovima recesije, posebno u ekonomski slabije razvijenim zemljama, gdje su zaposleni često sretni samo zbog toga što imaju posao. U takvim uslovima, za očekivati je da percepcija individualnog posla i života uopšte odgovara osnovnim potrebama u Maslovljevoj hijerarhiji.

Mansor *et al.* (2012) proveli su istraživanje koje je obuhvatilo 236 zaposlenika *Bank Islam Malaysia Berhad* kako bi utvrdili nivo zadovoljstva zaposlenika u odnosu na sljedeće kriterije:

- demografske faktore, kao što su: pol, starost, pozicija, nivo obrazovanja, oficijelna kvalifikacija, nivo plate, stalnost zaposlenja i sl.;
- motivacione faktore, kao što su: plata, promaknuće, udobni radni uslovi, zanimljiv i izazovan posao, raznovrsnost i mogućnost korištenja vještina;
- sistem nagrađivanja, u smislu novca i drugih formi kompenzacija kao što su medicinska pomoć, odmor, umirovljenje i dr.;
- superviziju/vođenje, tj. stil vođenja, jasnoću uloga, konflikt, intenciju prema fluktuiranju, delegiranje, informiranje, komuniciranje;
- radno okruženje – kapaciteti (zgrade, oprema, mašine), interni dizajn, eksterni dizajn, komfor;
- konkurencija među zaposlenima, i interna i eksterna.

Koristeći Pearson-ovu korelacionu analizu otkrili su da je konkurencija faktor koji najviše utiče na zadovoljstvo poslom među zaposlenicima, nakon čega dolazi radno okruženje, sistem nagrađivanja, motivacioni faktori i supervizija/vođenje. Međutim, daljnom analizom, koristeći multiplu regresiju, otkrili su da su značajna samo sljedeća četiri faktora: konkurencija, radno okruženje, sistem nagrađivanja i motivacija. Uticaj supervizije/vođenja na nivo zadovoljstva poslom značajan je samo ako se posmatra izolovano, ali nije tako značajan kada se posmatraju zajedno ostali elementi obuhvaćeni istraživanjem.

prosječni građanin zadovoljan možda 85% u svojim fiziološkim potrebama, 70% u svojim potrebama za sigurnošću, 50% potrebama za ljubavi, 40% potrebama za poštovanjem i 10% potrebama za samoaktualizacijom« (Maslow, 1943, p. 388-389). To faktički znači da ako bismo crtali dijagram koji istinski reprezentuje Maslovljevu hijerarhiju, fiziološke potrebe bi trebale da predstavljaju mnogo veći dio piramide.

Tri decenije ranije u svom radu iz primijenjene psihologije Sekaran i Mowday (1981) istraživali su međukulturalne faktore i pokazali snažan uticaj psihološke identifikacije zaposlenika sa njihovim poslom. Takođe, Sekaran je kasnih 1980-ih proveo istraživanje koje je obuhvatilo 267 bankarskih zaposlenika, fokusirajući se na faktore radnog mjesta i kvaliteta života i osjećaj kompetencije. Rezultati su pokazali da lični, poslovni i organizacijski faktori snažno utiču na osjećaj kompetencije i individualnog postignuća, što direktno utiče na zadovoljstvo poslom kod zaposlenika i pozitivno utiče na poslovna postignuća (Sekaran, 1989).

Sowmya i Panchanatham (2011) istraživali su zadovoljstvo poslom među 120 zaposlenika u nekoliko javnih i privatnih banaka u Indiji. Koristeći faktorsku analizu i metodu glavnih komponenti (PCA) na velikom broju varijabli koje utiču na zadovoljstvo poslom identifikovali su pet preovlađujućih faktora. To su:

- plata i unapređenje,
- organizacijski aspekti,
- ponašanje supervizora,
- radni uslovi i
- ponašanje kolega na poslu.

Istraživači su zaključili da dok su plata i promaknuće primarni i neophodni uslovi za zadovoljne zaposlenike, menadžerski i organizacijski aspekti su takođe veoma važni. Pored toga, primijetili su da zbog važnosti koju banke imaju za finansijski sistem zemlje, čak i malo nezadovoljstvo poslom unutar bankarskog sektora može uzrokovati vidljivi negativni uticaj u smislu nemara i velike fluktuacije osoblja.

Godine 2008. Kamal i Sengupta proveli su istraživanje zadovoljstva poslom specifičnog segmenta bankarskih zaposlenika, tj. bankarskih referenata, kao veze između menadžmenta i pomoćnog osoblja, koja široko postavlja kulturu ukupne organizacijske komunikacije. Prema ovom istraživanju, zadovoljstvo poslom referenata u banci povezano je sa različitim varijablama kao što su dob, profesionalni nivo, veličina organizacije, organizacijske klima, obrazovne kvalifikacije, ekonomski *background*, veličina porodice i pol. Istraživanjem je bilo obuhvaćeno 100 referenata iz 28 filijala jedne od najvećih indijskih banaka. Nakon analize, Kamal i Sengupta zaključili su da nivo zadovoljstva poslom varira sa promjenom determinanti zadovoljstva i da su s godinama ljudi generalno zadovoljniji s poslom. Ovo je pripisano zrelošću i spiritualizmu koji se razvija s godinama, kao i smanjenom broju opcija ili »apetita« za promjenama, što se veže za starije zaposlenike. Ovo istraživanje takođe podupire direktnu vezu između zadovoljstva poslom i ličnih okolnosti i relativiteta ukupnog koncepta lične percepcije zadovoljstva poslom.

Nekoliko godina ranije, Vallejo R. D. *et al.* (2001) istraživali su zadovoljstvo poslom 366 bankarskih pomoćnika zaposlenih u jednoj filijali lociranoj na španskom ostrvu. Rezultati do kojih su došli rasvijetlili su slične faktore zadovoljstva poslom kao i druge studije, ali su takođe prepoznali neke specifične elemente povezane sa ovom filijalom, kao što je pozitivan uticaj na način na koji se ljudi osjećaju u vezi sa poslom, kao što je geografska lokacija i ukupno lično zadovoljstvo.

Iste godine Islam i Saha (2001) publikovali su rezultate njihove studije fokusirane na zadovoljstvo poslom bankarskih referenata u Bangladešu. Zaključili su da plata, efikasnost posla, beneficije zaposlenih, kvalitet menadžmenta i odnosi u organizaciji predstavljaju najvažnije faktore koji doprinose zadovoljstvu poslom među bankarskim referentima. Studija je pokazala da poredak preferencija tih faktora blago varira zavisno od uloge zaposlenika i tipa

organizacije (privatna ili javna) i da je ukupno zadovoljstvo poslom bankarskih referenata na pozitivnom nivou.

Pored pomenutih studija koje su uključile istraživanje različitih faktora, neki autori preferirali su istraživanje efekata jednog ili dva faktora zadovoljstva poslom u bankarskom sektoru. Na primjer, istražujući nagrade i motivaciju Jehanzeb *et al.* (2012) pronašli su dokaz o pozitivnoj vezi između ovih faktora i zadovoljstva poslom zaposlenika.

Neki autori istraživali su uticaj stresa na radnom mjestu na zadovoljstvo poslom bankarskih službenika (Ayupp & Ngouk, 2011) i ustanovili da je većina ispitanika izložena umjerenom do velikom nivou stresa, često povezanom sa fundamentalnim elementima njihovog posla u banci. Drugi (Bushra *et al.*, 2011) su ustanovili da tzv. transformacijsko vođenje ima značajan pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom među bankarskim zaposlenicima.[139] Transformacijsko vođenje se manifestira kroz povećanje morala, motivacije, uobičajenih i jasnih uvjerenja, preciznih percepcija i povezivanje organizacijskih ciljeva sa ličnim ciljevima zaposlenika.

Tennakoon i Syed (2011) istraživali su uticaj informacione tehnologije (IT) na zadovoljstvo poslom zaposlenika u bankarskom i finansijskim sektoru. Rezultati istraživanja indicirali su na pozitivan i negativan uticaj IT, sa nekim dokazima ostalih varijabli bitnih za IT aspekt studije, kao što je adekvatnost tehnologije i s njom povezani stres.

Nadalje, polazeći od teze da je zadovoljstvo zaposlenika važno za uspjeh i opstanak organizacije, Meena and Dangayach (2012) proveli su istraživanje koristeći anketni upitnik fokusiran na elemente povezane sa radnim okruženjem (osvjetljenje, namještaj, buka, temperatura, interni dizajn, *etc.*) kako bi izmjerili zadovoljstvo bankarskih zaposlenika. Rezultati studije razotkrili su razlike u zadovoljstvu poslom između javnih i privatnih banaka kada je u pitanju njihova percepcija i evaluacija radnog okruženja: privatne banke obezbjeđuju bolje i udobnije radno okruženje nego banke u javnom sektoru.

Prilikom strukturiranja samog radnog mjesta, kako navodi Tanasijević (2011), koriste se mnogobrojne strategije i stimulativi, i to:

- ⇨ *ergonomics* – poznavanje dizajna i uređenja oprema kao i adaptacije poslovne sredine da zadovolji potrebe ljudi,
- ⇨ *job rotation* – zamjena dobijenog posla,
- ⇨ *job enlargement* – proširenje posla poslovima istog nivoa,
- ⇨ *job enrichment* – poboljšanje posla poslovima višeg nivoa,
- ⇨ *quality of worklife* – poboljšanje kvaliteta rada.

Istražujući zadovoljstvo poslom u jednom velikom industrijskom preduzeću u Srbiji, Tanasijević je ustanovila da su uslovi rada, posebno fizički, veoma značajan izvor nezadovoljstva. Zadovoljstvo/nezadovoljstvo fizičkim uslovima rada ima i svoje motivacijske efekte. Fizički uslovi rada nisu samo manje ili više prijatna pozadina već su vezani i sa različitim željama i očekivanjima radnika, ali i sa fizičkim integritetom i sigurnošću.

U svojoj studiji Oloyede (2012) bio je fokusiran na tip zaposlenika (povremeni, stalni) i našao je da nema značajne razlike između zadovoljstva poslom povremenih i stalnih bankarskih službenika budući da su obje grupe demonstrirale isti nivo zadovoljstva poslom i posvećenosti.

139 Transformacijsko vođenje je poseban tip stila vođenja koji može da potakne pozitivne promjene u onima koji su vođeni. Generalno je energično, entuzijastično i strastveno. Lideri nisu samo koncentrisani i involvirani u proces vođenja, oni su takođe fokusirani na pomaganje svakom članu grupe (tj. sljedbeniku).

Takođe, Elamin (2011) je objasnio razliku u zadovoljstvu poslom i posvećenosti poslu između domaćih i stranih bankarskih zaposlenika. Zaključio je da domaći bankarski menadžeri izražavaju viši nivo zadovoljstva platom, karakteristikama posla, mogućnostima napredovanja, timskim radom i supervizorima nego njihove inostrane kolege.

Malik *et al.* (2010) proveli su istraživanje usmjereno samo na bankarske izvršne direktore, i to direktore filijala, područne i regionalne menadžere, ispitujući efekte generalne klime na poslu i monetarnih elemenata, kao što je povećanje plate, bonusi, dodatna plaćanja i ostale beneficije na zadovoljstvo poslom. Rezultati su pokazali da i klima na poslu i finansijske kompenzacije imaju značajan pozitivni uticaj na zadovoljstvo poslom. Povrh toga, Hira i Waqas (2012) proveli su sličnu studiju na zaposlenicima srednjeg nivoa u bankarskom sektoru i pronašli dokaz o pozitivnoj vezi između zadovoljstva poslom i radnih performansi.

Pored studija fokusiranih na zadovoljstvo poslom u bankarskom sektoru, postoje takođe mnoge studije koje ispituju ostale profesije, kao što su finansijski savjetnici (Fichter & Cipolla, 2010; Griffiths *et al.*, 2011), akademsko osoblje (Mustapha, 2013), zdravstveni radnici (Peters *et al.*, 2010; Kumar *et al.*, 2013; Ashmore, 2013), zaposlenici u prostorijama lanaca hrane (Erbaşi & Arat, 2012), *etc*.

Tako, na primjer, *SEEbtm* magazin je 2013. godine proveo istraživanje među *event* planerima u regionu Jugoistočne Evrope na temu »Posao i/ili zadovoljstvo«.[140] Radi se o zanimljivom istraživanju koje pruža uvid u opšti stav među *event* planerima šta je ono što najviše doprinosi zadovoljstvu na poslu. Na osnovu rezultata istraživanja došlo se do saznanja da 84% ispitanika smatra da zadovoljstvo i posao idu zajedno i da mogu da se kombinuju, sa akcentom na respektovanje određenih granica. S obzirom da većina provodi dosta sati dnevno na poslu, smatraju da bi bilo nemoguće funkcionisati ukoliko taj posao ne predstavlja ujedno i zadovoljstvo. Smatraju da je zadovoljan radnik efikasniji, kvalitetniji, lojalniji i lakše savladava radne zadatke i eventualne poslovne probleme i prepreke. Na osnovu rezultata ankete, slijedi lista najčešće pominjanih odgovora na pitanje šta je ono što pričinjava zadovoljstvo na poslu. Oni su podijeljeni na kategorije koje su poredane prema značaju koji imaju za zaposlene, počevši od one sa najviše uticaja: (1) atmosfera među zaposlenima, (2) dinamičnost u poslu, (3) priznanja i pohvale, (4) uspjeh na poslu, (5) timski duh, (6) usavršavanje i napredovanje, (7) događaji, (8) sigurnost i (9) kreativnost.

Istraživanje Zaidi i Iqbala (2012) o vezi između izbora karijere i zadovoljstva poslom među bankarima, univerzitetskim profesorima, učiteljima, ljekarima i inženjerima razotkrilo je značajnu povezanost između selekcije karijere i zadovoljstva poslom. Istraživanje je takođe pokazalo da izbor karijere koji je zasnovan na individualnim vrijednostima i osobinama ličnosti povećava šansu za većim zadovoljstvom poslom.

METODOLOGIJA I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Predmetno primarno istraživanje provedeno je sredinom 2013. godine na slučajnom uzorku od 529 zaposlenika u bankarskom sektoru BiH.[141] Međutim, zbog postojanja tri zakona o bankama u BiH (Zakona o bankama Federacije BiH, Zakona o bankama Republike Srpske

140 http://www.seebtm.com/

141 *A propos* diseminacije istraživanja, prikupljanja podataka i kontrole kvaliteta, autorice posebnu zahvalnost duguju studentima Ekonomskog fakulteta, smjer: »Finansije, bankarstvo i osiguranje«, koji su nastavu iz nastavno-naučne discipline »Bankarstvo« slušali akademske 2012/13. godine. Takođe, zahvalnost duguju i zaposlenicima u bankarskom sektoru BiH koji su uprkos zauzetosti našli vremena da participiraju u odnosno istraživanju i daju doprinos njegovoj realizaciji.

i Zakona o bankama Brčko Distrikta BiH), gdje svaka bh. banka može imati sjedište samo u jednom bh. entitetu/Distriktu (ne na državnom nivou), a u drugom samo pojedine organizacione dijelove (»predstavništva«), u fokusu ovog istraživanja bili su zaposlenici u bankama sa sjedištem na teritoriji Federacije BiH.

Podaci su prikupljeni korištenjem anketnog upitnika (tj. tehnike pismenog strukturiranog istraživanja), sadržanog od 82 pitanja. Anketni upitnik (vidjeti: Prilog 1) bio je podijeljen u sedam sekcija, koje su pokrivale različite faktore koji pomažu da se odredi nivo ukupnog zadovoljstva poslom, kao što su: demografske karakteristike, menadžment/supervizija, materijalne kompenzacije, nematerijalne kompenzacije, radno okruženje i sadržaj posla, socijalna (radna) atmosfera i timski rad, te opšte zadovoljstvo životom.

Kod strukturiranja anketnog upitnika, a u svrhu mjerenja stavova ispitanika o različitim aspektima posla unutar svake od sedam kategorija, korištena je petostepena Likertova skala, od 1 (»uopšte se ne slažem«) do 5 (potpuno se slažem). Podaci su prikupljeni kroz direktni kontakt sa svakim ispitanikom.

U vrijeme istraživanja, na teritoriji Federacije BiH poslovalo je ukupno 18 banaka, koje su upošljavale 7.130 zaposlenika. Većina banaka bila je u privatnom vlasništvu (registrovane kao dionička društva), dok je samo jedna bila u većinskom vlasništvu Vlade Federacije BiH. (Napomena: Jednoj od privatnih banaka, otkako je istraživanje provedeno, oduzeta je licenca.)

Prilikom realizacije istraživanja postignuta je stopa povrata odgovora od skoro 100%, što reprezentuje frakciju od 7,42% ukupnog broja zaposlenika u bankarskom sektoru Federacije BiH.[142]

Podaci prikupljeni odnosnim istraživanjem analizirani su korištenjem nekoliko tehnika obezbijeđenih funkcionalnošću SPSS 15.0 softvera, kao i analizom varijanse (ANOVA).

Kada je u pitanju ukupni nivo zadovoljstva poslom zaposlenika u bankarskom sektoru Federacije BiH, koji je determinisan dejstvom sedam grupa faktora (sekcije I do VII, Prilog 1), empirijsko istraživanje indiciralo je na to da bankarski zaposlenici žele da menadžeri povećaju njihovu involviranost u donošenje odluka i postavljanje ciljeva, što bi podrazumijevalo stil vođenja koji je više inkluzivan i demokratski, s obzirom da ciljevi postavljeni odozgo na dole mogu biti samo puka aproksimacija onoga što je realno ili realno izvodljivo od strane podređenih. Takođe, to bi omogućilo zaposlenicima da budu inovativniji i kreativniji u postizanju bančinih poslovnih ciljeva. Slabija personalna povezanost zaposlenika sa organizacijom i angažiranost ima za posljedicu slabije radne performanse – poznati rizik organizacione strukture odozgo prema dolje. Veća inkluzija zaposlenika u donošenje odluka i postavljanje ciljeva kreiraće osjećaj vlasništva među zaposlenicima i povećaće njihovu produktivnost i efikasnost, unapređujući i njihovu ukupnu identifikaciju sa strateškim ciljevima i predanost bančinom poslovnom uspjehu.

Očito je da su bankarski službenici zadovoljni stabilnošću primanja koje im nudi zaposlenje, kao i visinom očekivane penzije, međutim, nisu zadovoljni omjerima plata zaposlenika niti naknadama za prekovremeni rad, a skoro 1/3 ispitanika ne smatra ni da je visina plate u skladu sa složenošću i obimom posla. U suštini, zaposlenici u bankama svjesni su nematerijalnih kompenzacija koje im njihovi poslovi nude (napredovanje, fleksibilnost u korištenju godišnjeg

142 Neophodno je apostrofirati da je čak i na nivou BiH postignut veliki uzorak (5,12%). Ovo je iz sljedećeg razloga: prema podacima Agencije za bankarstvo RS na isti dan (tj. 31.12.2013.), banke u RS, njih 10, upošljavale su 3.206 zaposlenika. Nadalje, budući da zahtjev za izdavanje licence, po izboru osnivača, banke u Brčko Distriktu podnose ili Agenciji za bankarstvo F BiH ili Agenciji za bankarstvo RS, što determiniše organ buduće supervizije, podacima o ukupnom broju zaposlenika (10.336) obuhvaćene su i banke u Distriktu.

odmora, verifikacija profesionalnih postignuća i sl.), ali bi bankarski menadžeri trebali iznaći adekvatniji način da se izuzetni napor i trud zaposlenika javno nagradi i pohvali, što je ponovo vezano za sam stil liderstva u bankama.

Zaposlenici smatraju da su radne norme dostižne i, u isto vrijeme, visoke, te da su izloženi velikoj količini stresa. U obavljanju poslova imaju pristup svim potrebnim informacijama, klijente drže zahtjevnim, a u svim aktivnostima strogo se moraju pridržavati propisanih internih pravila i procedura. Ovakvi odgovori ispitanika logična su posljedica visokokonkurentnog okruženja u kome bh banke posluju, posebno od globalne finansijske krize 2008. (na relativno malom prostoru, Federacije BiH, trenutno posluje čak 17 banaka, a u Republici Srpskoj još 10; prognoze ekonomskih stručnjaka idu u smjeru da bi optimalan broj banaka, s obzirom na postojeći broj klijenata bio maksimalno 15-20). U »trci za profitom«, one svakako moraju maksimalno uskorištavati svoje interne resurse, a time i ljudske. Međutim, postavlja se pitanje granice do koje pri tome mogu ići. Nije zanemariv procent ispitanika koji smatraju da im bavljenje bankarskim poslom ograničava društveni život (65%), kao i da negativno utiče na njihovo fizičko i psihičko zdravlje (55,7%).

Sasvim je razumljivo da zadovoljni službenici više pridonose franšiznoj vrijednosti banke, nego nezadovoljni zaposlenici, ali, kako je već ranije konstatovano, zadovoljstvo zaposlenika može se posmatrati s obzirom na različite aspekte, koji su bili predmetom gornjih razmatranja. Izvjesno je da neke aspekte menadžmenta ljudskih resursa u bankarstvu treba unaprijediti, kao na primjer: redukovati stres kojem su zaposlenici izloženi, preispitati realnost postavljenih radnih normi, uvesti više demokratsko-participativni stil vođenja, povećati broj zaposlenika koji servisira »zahtjevne« a visoko profitabilne klijente, voditi računa o kauzalitetu između zadovoljstva poslom i opšteg zadovoljstva životom svojih zaposlenika i sl.[143]

U nastavku analize, posebna pažnja biti će posvećena uticaju, konkretno, fizičkog okruženja i sadržaja radnog mjesta na zadovoljstvo poslom bankarskih zaposlenika, kao i uticaj socijalne atmosfere na ovu zavisnu varijablu. Ovo iz razloga što posao podrazumijeva ne samo obavljanje radnih zadataka, već i interakciju sa kolegama, nadređenima, poštovanje pravila i politika organizacije, dostizanje standarda radnog učinka, kao i funkcionisanje u radnim uslovima koje često nisu idealni.[144] Ova pitanja dodatno dobijaju na značaju ako se zna da prosječni radnik trećinu dana provodi na radnom mjestu.

Konkretna analiza uticaja radnog okruženja i sadržaja posla, te socijalne atmosfere na poslu na ukupno zadovoljstvo zaposlenika poslom u bankama u Federaciji BiH izvršena je primjenom ANOVA testa. U okviru analize posmatran je uticaj dvije varijable na ukupno zadovoljstvo poslom, i to:

- ⇨ radno okruženje i sadržaj posla (analiziran je uticaj 21 indikatora),
- ⇨ socijalna atmosfera na poslu (analiziran je uticaj 9 indikatora).

Radno okruženje i sadržaj posla, te socijalna atmosfera na poslu, u ovoj analizi, predstavljaju nezavisne varijable a zavisna varijabla je ukupno zadovoljstvo poslom (utvrđeno na temelju 31 indikatora koji su se odnosili na materijalne i nematerijalne kompenzacije zaposlenika kao i

143 Detaljnije vidjeti u: (Kozarevic, Peric, Delic, 2014).

144 Vidjeti: Davis, R. V. (1992) "Job satisfaction", In: Jones L.K. (ed.) "Encyclopaedia of career change and work issues", Phoenix, The Oryx press, p. 142-143

socijalnih aspekata njihovog rada[145]). Sve navedene varijable su ocjenjivane preko indikatora na skali od 1 (uopste se ne slažem) do 5 (potpuno se slažem).

U nastavku će biti prezentirana signifikantnost uticaja pojedinih aspekata dvije posmatrane varijable na ukupno zadovoljstvo ispitanika poslom. Tabela 1 sadrži pregled signifikantnog uticaja, na nivou značajnosti od 95%, analiziranih aspekata radnog okruženje i sadržaja poslom na ukupno zadovoljstvo ispitanika poslom.

Tabela 1. *Uticaj pojedinih aspekata radnog okruženja i sadržaja poslom na ukupno zadovoljstvo ispitanika poslom*

Nezavisna varijabla	RO1	RO2	RO3	RO4	RO5	RO6	RO7	RO8	RO9	RO10	RO11
Uticaj	Ne	Da	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Da
Zavisna varijabla	ZP										
...											
Nezavisna varijabla	RO12	RO13	RO14	RO15	RP16	RP17	RO18	RO19	RO20	RO21	RO_ Sum
Uticaj	Da	Ne	Da	Da	Ne	Ne	Da	Ne	Da	Ne	Da
Zavisna varijabla	ZP										

Legenda:

RO1 - Fizičko okruženje u kojem radim, u smislu poslovne zgrade i uređenja kancelarija, pozitivno utiče na kvalitet i obim posla koji obavljam.

RO2 - Tehničko-tehnološka podrška na radnom mjestu (PC, Internet, printer i sl.) i njeno održavanje je na visokom nivou.

RO3 - Nedostatak opreme, kancelarijskog materijala i sl. često me usporava u radu.

RO4 - Posao koji obavljam nije monoton, vec je sadržajan i izazovan.

RO5 - Imam mogućnost da posao obavljam od njegovog početka do kraja.

RO6 - Timski rad se visko vrednuje i afirmiše.

RO7 - Klijenti su zahtjevni i iziskuju puno kontakata.

RO8 - Pri obavljanju posla moram strogo poštivati interna pravila i procedure Banke.

RO9 - Imam visok stepen autonomije/slobode u donošenju odluka koje se tiču posla koji obavljam.

RO10 - Posao koji obavljam omogućava mi ispoljavanje vlastite kreativnosti, inovativnosti, analitičnosti i znanja.

RO11 - Posao mi pruža osjećaj važnosti (znam da sam koristan/a Banci).

RO12 - Imam pristup svim informacijama koje su mi potrebne za obavljanje posla.

RO13 - Stalno sam izložen/a velikoj količini stresa, što negativno utiče na moj radni učinak.

RO14 - Smatram da su radne norme (kriteriji radne efikasnosti) dostižne.

RO15 - Smatram da su radne norme (kriteriji radne efikasnosti) visoke.

RO16 - Ovlaštenja koja su mi data dovoljna su da mogu odgovorno obav

jati svoj posao.

145 Detaljnije: Delic A., Kozarevic E., Peric A. Civic B. (2014) "The Monetary and Non-monetary Incentives Impact on Job Satisfaction: Evidence From Bosnia and Herzegovina Banking Sector", Annual Paris Business and Social Science Research Conference, Theme "Research for Advancement", 7-8 August

RO17 - Posao koji obavljam pruža mi mogućnost mentorstva, tj. podučavanja nižerangiranih i/ili novih zaposlenika.

RO18 - Postoji mogućnost povremene rotacije (zamjene) radnih mjesta između kolega na istom hijerarhijskom nivou.

RO19 - Prekovremeni rad je česta pojava na poslu.

RO20 - Imam mogućnost da pomognem drugima kako u Banci tako i izvan nje.

RO21 - Velika razmjena informacija i intenzivna komunikacija na poslu ograničava moj radni učinak.

RO_Sum - Ukupno zadovoljstvo radnim okruženjem i sadržajem posla

ZP - Ukupno zadovoljstvo poslom

Mnogi aspekti radnog okruženja i sadržaja poslom u bankama u Federaciji BiH, prema rezultatima ovog istraživanja, imaju signifikantan uticaj na ukupni nivo zadovoljstva poslom. Aspekti radnog okruženja i sadržaja posla koji u značajnoj mjeri determinišu ukupni nivo zadovoljstva ispitanika poslom su:

- ⇨ tehničko-tehnološki uslovi na radnom mjestu i njihovo održavanje;
- ⇨ raspolaganje potrebnim kancelarijskim materijalom;
- ⇨ stepen autonomije/slobode u donošenju odluka koje se tiču neposrednog posla koji zaposlenici obavljaju;
- ⇨ pružanje osjećaja važnosti na poslu (da zaposlenik zna da je važan/koristan banci);
- ⇨ pristup svim informacijama koje su zaposleniku potrebne za obavljanje posla (njegova dobra informisanost o aktivnostima koje obavlja i njihovom značaju);
- ⇨ dostižnost radnih normi, odnosno kriterija radne efikasnosti;
- ⇨ postojanje mogućnosti povremene rotacije (zamjene) radnih mjesta između kolega na istom hijerarhijskom nivou;
- ⇨ mogućnost da zaposlenici pomognu drugim osobama kako u samoj banci tako i izvan nje (društvena odgovornost).

U nastavku će biti predstavljena vrijednost eta^2 koeficijenata kako bi se utvrdio % varijabiliteta ukupnog zadovoljstva poslom kao posljedice razlika u zadovoljstvu posmatranim aspektima radnog okruženja i sadržaja poslom. Poopšteno posmatrano, ono što se može zaključiti na temelju podataka prezentiranih u tabeli 2, jeste da je intenzitet uticaja analiziranih aspekata radnog okruženja i sadržaja posla na ukupno zadovoljstvo poslom zaposlenika u bankama u Federaciji BiH na relativno niskom nivou. *A propos*, rezultati istog istraživanja, prezentirani u (Delic, Kozarevic, Peric, Civic, 2014), indiciraju na zaključak da materijalne i nematerijalne kompenzacije imaju znatno više uticaja na ukupno zadovoljstvo ispitanika poslom nego što je to uticaj radnog okruženja na poslu. To je i očekivano s obzirom na socio-ekonomske aspekte razvijenosti BiH, gdje je fokus više na zadovoljenju nižih nivoa potreba (posmatrano na Maslovljevoj hijerarhiji), dok se znatno manje pažnje poklanja nekim drugim aspektima, kao što je to slučaj sa radnim okruženjem.

O tome najbolje govori podatak da najveći varijabilitet (sa svega 6,4% varijabiliteta) ukupnog zadovoljstva poslom kod ispitanika je posljedica razlika u zadovoljstvu tehničko-tehnološkom opremljenošću radnog mjesta (PC, Internet, printer i sl.). Dakle, i za one aspekte radnog okruženja za koje je ANOVA test pokazao da postoji signifikantan uticaj na ukupno zadovoljstvo ispitanika poslom se vidi da je njihov nivo uticaja na ukupno zadovoljstvo poslom relativno mali.

Sljedeći posmatrani aspekt radnog okruženja i sadržaja posla prema nivou uticaja na varijabilitet ukupnog zadovoljstva poslom je postojanje mogućnost povremene rotacije (zamjene) radnih mjesta između kolega na istom hijerarhijskom nivou (4% varijabiliteta). Varijabilitet zadovoljstva ispitanika ostalim pojedinačnim aspektima radnog okruženja i sadržaja poslom utiče na varijabilitet ukupnog zadovoljstva poslom na nivou manjem od 4%.

Tabela 2. *Varijabilitet ukupnog zadovoljstva poslom kao posljedica razlika varijabiliteta u zadovoljstvu radnim okruženjem i sadržajem posla*

Aspekti radnog okruženja i sadržaja posla	Vrijednosti eta^2 koeficijenata	% varijabiliteta ukupnog zadovoljstva poslom kao posljedica razlika u zadovoljstvu posmatranim aspektima radnog okruženja i sadržaja poslom
RO1	.007	0,7%
RO2	.064	6,4%
RO3	.029	2,9%
RO4	.008	0,8%
RO5	.004	0,4%
RO6	.003	0,3%
RO7	.007	0,7%
RO8	.017	1,7%
RO9	.032	3,2%
RO10	.008	0,8%
RO11	.022	2,2%
RO12	.022	2,2%
RO13	.015	1,5%
RO14	.022	2,2%
RO15	.033	3,3%
RO16	.007	0,7%
RO17	.008	0,8%
RO18	.040	4,0%
RO19	.007	0,7%
RO20	.021	2,1%
RO21	.006	0,6%
RO_Sum	.317	31,7%

Nadalje, u tabeli 3 predstavljeno je postojanje signifikantnog uticaja posmatranih aspekata socijalne atmosfere na poslu, na nivou značajnosti od 95%, na ukupno zadovoljstvo ispitanika poslom. Iz prezentiranih podataka se može vidjeti da izražen signifikantan uticaj na ukupno zadovoljstvo poslom imaju sljedeći aspekti socijalne atmosfere koja se razvija na radnom mjestu:

- ⇨ dobri odnosi između menadžera/supervizora i njihovih podređenih,
- ⇨ postojanje pozitivne atmosfere na poslu u smislu kvalitetnih međuljudskih odnosa,
- ⇨ osjećaj zaposlenika da se mogu obratiti kolegi za stručnu pomoć ako im zatreba,
- ⇨ postojanje povjerenja među zaposlenicima i
- ⇨ razvijanje neformalnih odnosa na poslu.

Tabela 3. *Uticaj pojedinih aspekata socijalne atmosfere na poslu na ukupno zadovoljstvo ispitanika poslom*

Nezavisna varijabla	SA1	SA2	SA3	SA4	SA5	SA6	SA7	SA8	SA9	SA_ Sum
Uticaj	Ne	Da	Da	Da	Da	Ne	Da	Ne	Ne	Da
Zavisna varijabla	ZP									

Legenda:

SA1 - Odnosi među kolegama u kancelarijama i/ili odjelima su pozitivni i puni razumijevanja i podrške.

SA2 - Odnosi između menadžera/supervizora i njihovih podređenih su dobri.

SA3 - Pozitivna atmosfera na poslu (kvalitetni međuljudski odnosi) stimuliše veću posvećenost radu.

SA4 - Osjećam se slobodnim/om obratiti kolegi za stručnu pomoć.

SA5 - Postoji visok stepen povjerenja među zaposlenicima.

SA6 - Za Banku nisu tipični česti interni konflikti i svađe.

SA7 - Međuljudski odnosi na poslu nisu samo formalne već i neformalne prirode.

SA8 - Pri rješavanju ličnih problema mogu očekivati podršku od kolega na poslu.

SA9 - Zaposlenici su spremni sarađivati da bi ostvarili ciljeve Banke.

SA_Sum - Ukupno zadovoljstvo socijalnom atmosferom na poslu

ZP - Ukupno zadovoljstvo poslom

Pored identifikacije aspekata socijalne atmosfere koja postoji na radnom mjestu, važno je utvrditi i u kojoj mjeri je ukupno zadovoljstvo poslom posljedica zadovoljstva pojedinim aspektima socijalne atmosfere. Zato će se u nastavku razmotriti podaci koji su prezentirani u tabeli 4.

Tabela 4. *Varijabilitet ukupnog zadovoljstva poslom kao posljedica razlika u varijabilitetu zadovoljstva socijalnom atmosferom na poslu*

Aspekti socijalne atmosfere na poslu	Vrijednosti eta^2 koeficijenata	% varijabiliteta ukupnog zadovoljstva poslom kao posljedica razlika u zadovoljstvu posmatranim aspektima socijalne atmosfere na poslu
SA1	.061	6,1%
SA2	.404	40,4%
SA3	.233	23,3%
SA4	.247	24,7%
SA5	.196	19,6%
SA6	.046	4.6%
SA7	.293	29,3%
SA8	.000	0,0%
SA9	.033	3,3%
SA_Sum	.160	16,0%

Odnosi između menadžera/supervizora i njihovih podređenih ima najviše uticaja na ukupno zadovoljstvo ispitanika poslom. Naime, varijabilitet ukupnog zadovoljstva poslom je u najvećoj mjeri posljedica varijabiliteta u zadovoljstvu ispitanika upravo odnosom menadžera/supervizora sa njima (40,4% varijabiliteta). Sljedeći aspekti socijalne atmosfere na poslu koji najviše determiniše ukupni nivo zadovoljstva zaposlenika poslom jeste razvijanje neformalnih odnosa na poslu (pored nužnog postojanja formalnih odnosa), te razvijanje osjećaja kod zaposlenika da se mogu obratiti kolegi za pomoć ukoliko im ona zatreba. Prema podacima datim u tabeli 4, varijabilitet ukupnog zadovoljstva poslom je posljedica 29,3% varijabiliteta zadovoljstva činjenicom da međuljudski odnosi na poslu nisu samo formalne već i neformalne prirode.

Komparacija podataka sadržanih u tabelama 2 i 4 indicira na zaključak da pojedini aspekti socijalne atmosfere koja postoji na radnom mjestu znatno više determinišu ukupni nivo zadovoljstva zaposlenika poslom u odnosu na pojedine aspekte radnog okruženja i sadržaja poslom. O ovom odnosu najbolje govori komparacija signifikantnog aspekta socijalne atmosfere na poslu koji ima *najmanji* uticaj na ukupno zadovoljstva zaposlenika poslom i signifikantnog aspekta radnog okruženja i sadržaja poslom koji ima *najviše* uticaja na ukupno zadovoljstu poslom. Naime, postojanje povjerenja među zaposlenicima kao *najmanje* uticajan aspekt socijalne atmosfere na poslu (SA5, utiče na varijabilitet ukupnog zadovoljstva sa 19,6%) je značajniji od zadovoljstva tehničko-tehnološkom opremljenošću radnog mjesta kao najviše uticajnim aspektom radnog okruženja i sadržaja poslom (RO2, utiče na varijabilitet ukupnog zadovoljstva sa 6,4%). To najbolje ilustrira koliko je socijalna atmosfera na poslu značajna za ukupni nivo zadovoljstva ispitanika poslom.

ZAKLJUČAK

Zadovoljstvo poslom je jedno od najkompleksnijih područja s kojima se suočavaju menadžeri današnjice. Mnoge studije pokazale su značajan uticaj koji zadovoljstvo poslom ima na motivaciju, a motivacija na produktivnost, koja je u direktnoj vezi sa performansama cijele organizacije. Stoga, razumljivo, menadžeri ljudskih resursa u bankama treba permanentno da rade na tome da zaposlenici budu sretni i ispunjeni poslom koji obavljaju.

Ne iznenađuje da uspješne organizacije u svijetu (kao što su *Apple*, *Ford Motor Company*, *General Electric*, *Time Warner*, *Mary Kay Cosmetics*, *Federal Express* i dr.) na zaposlene gledaju kao na primarni razvojni resurs, koji obezbjeđuje konkurentsku prednost na tržištu, a time i kao na najvažniji faktor uspjeha.

Iako postoji set faktora koji utiču na zadovljstvo poslom, kao što su monetarne i nemonetarne kompenzacije, menadžment/supervizija, opšte zadovoljstvo životom i sl., kada je u pitanju samo uticaj dizajna radnih mjesta i socijalne atmosfere na poslu, predmetno empirijsko istraživanje, kojim je obuhvaćeno 529 zaposlenika u BiH (5,12% populacije), indicira na zaključak da socijalna atmosfera na poslu ima znatno veći uticaj na zadovoljstvo poslom nego što je to radno okruženje. Značajni aspekti socijalne atmosfere na poslu su: dobri odnosi između menadžera/supervizora i njihovih podređenih, postojanje pozitivne atmosfere na poslu u smislu kvalitetnih međuljudskih odnosa, osjećaj zaposlenika da se mogu obratiti kolegi za stručnu pomoć ako im zatreba, postojanje povjerenja među zaposlenicima i razvijanje neformalnih odnosa na poslu.

Ustanovljeni signifikantni uticaj socijalne atmosfere na poslu na zadovoljstvo poslom može se objasniti činjenicom da u dominantno kolektivističkim nacionalnim kulturama (zemlje tzv. Trećeg svijeta), kakva je i bosanskohercegovačka, organizacijski faktori imaju primat nad ličnim faktorima, kada se uzme u obzir intenzitet njihovog uticaja na nivo zadovoljstva

poslom. U kolektivističkim kulturama kvalitet međuljudskih odnosa, kao što je kvalitetna komunikacija i saradnja sa menadžerima i kolegama, visoko se vrednuje i u značajnoj mjeri utiče na izgradnju pozitivnog stava prema vlastitom poslu, što je predmetno istraživanje i potvrdilo. S druge strane, u individualističkim kulturama (skoro svim zapadnim zemljama), sadržaj posla i stepen kompatibilnosti posla sa ličnim interesovanjima je važna determinanta opšteg zadovoljstva poslom. Uzimajući to u obzir, moguće je objasniti i rezultate predmetnog istraživanja koji upućuju na primat socijalne atmosfere na poslu u odnosu na sadržaj posla, kada je u pitanju njihov ukupni uticaj na zadovoljstvo zaposlenika poslom u bankarskom sektoru u BiH. Menadžeri banaka u BiH ne bi trebali zanemariti ovu »kulturološku« pozadinu zadovoljstva poslom prilikom kreiranja politika na polju upravljanja ljudskim resursima.

Neka od ograničenja provedenog istraživanja odnose se na to da je najveći broj ispitanika bio zaposlen u *front office*-u ispitivanih banaka, što je i logična posljedica ličnog kontakta ispitanika sa ispitivanim licima, ali se nameće pitanje da li bi rezultati bili nešto drugačiji da su uzorkom obuhvaćeni zaposlenici iz velikog broja različitih odjela ispitivanih banaka.

Bilo bi interesantno dalje razmatrati kakvi su odgovori ispitanika s obzirom na različita obilježja (pol, starost, nivo edukacije, godine radnog staža, poziciju i sl.), te postojeće rezultate obraditi i interpretirati primjenom regresijske i faktorske analize, s obzirom na potrebu modeliranja strategije motivacije za različite strukture zaposlenih, te otuda to može biti predmetom budućih istraživanja.

REFERENCE

1. Ashmore, J. (2013) "Going private′: a qualitative comparison of medical specialists' job satisfaction in the public and private sectors of South Africa", *Human Resources for Health*, Vol. 11(1), p. 1-12
   http://www.human-resources-health.com/content/pdf/1478-4491-11-1.pdf
2. Ayupp, K., Nguok T. M. (2011) "A study of workplace stress and its relationship with job satisfaction among Officers in the Malaysian Banking Sector", *Interdiciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2, No. 11, p. 403-417
   http://www.ebscohost.com
3. Beck, R., Jakubik, P., Piloiu, A. (2013) "Non-performing loans: what matters in addition to the economic cycle?", Working Paper Series No. 1515, European Central Bank
   http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1515.pdf
4. Bushra, F., Usman, A., Naveed, A. (2011) "Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 18., p. 261-267
   http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_18_October_2011/31.pdf
5. Davis, R. V. (1992) "Job satisfaction", In: Jones L.K. (ed.) "Encyclopaedia of career change and work issues", Phoenix, The Oryx press, p. 142-143
6. Delic A., Kozarevic E., Peric A. Civic B. (2014) "The Monetary and Non-monetary Incentives Impact on Job Satisfaction: Evidence From Bosnia and Herzegovina Banking Sector", Annual Paris Business and Social Science Research Conference, Theme "Research for Advancement", 7-8 August
7. Elamin, A. M. (2011) "Effects of Nationality on Job Satisfaction: Domestic versus Expatriate Bank Employees in the United Arab Emirates", *International Journal of Management*, Vol. 28, No. 1, p. 20-39
   http://www.ebscohost.com
8. Erbaşi, A., Arat, T. (2012) "The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey", *International Business Research*, Vol. 5, No. 10, p. 136-145
   http://ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/20268/13677
9. Fichter, C., Cipolla, J. (2010) "Role Conflict, Role Ambiguity, Job Satisfaction, and Burnout among Financial Advisors", *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 15, No. 2, p. 256-261
10. Gavin, T., Vinten, G. (2011) "Job Satisfaction in the Workplace and its Financial Implications", *Credit Control*, Vol. 32, Issue ½, p.55-62
    http://www.ebscohost.com
11. Griffiths, M. F., Baxter, S. M., Townley-Jones, M. E. (2011) "The Wellbeing of Financial Counselors: A Study of Work Stress and Job Satisfaction", *Journal of Financial Counseling and Planning*, Vol. 22, Issue 2, p. 41-78
    http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2005861
12. Hira, A., Waqas, I. (2012) "A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3. No. 19, p. 174-180
    http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_19_October_2012/19.pdf
13. Hoppock, R. (1935) "Job Satisfaction", Arno Press, New York
14. Islam, N., Saha, G. C. (2001) "Job Satisfaction of Bank Officers in Bangladesh", *ABAC Journal*, Vol. 21, No. 3
    http://www.journal.au.edu/abac_journal/2001/sep01/

15. Jehanzeb, K., Rasheed, M. F., Rasheed, A., Aamir, A. (2012) "Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 21, p. 272-278
http://www.ebscohost.com
16. Kamal, R., Sengupta, D. (2008-09) "A Study of Job Satisfaction of Bank Officers", *Prajnan*, Vol. XXXVII, No. 3, p. 229-245
http://nibmindia.org/pdfs/praj_sample/rajjkamal.pdf
17. Kozarevic, E., Peric, A., Delic, A. (2014) "Job satisfaction of banking sector employees in the Federation of Bosnia and Herzegovina", *Economia. Seria Management*, Vol. 17, No. 1, Bucharest University of Economic Studies Faculty of Management, Research Center *Project Management for Business*, pp. 30-49
http://www.management.ase.ro/reveconomia/2014-1/3.pdf.pdf
18. Kumar, R., Ahmed, J., Shaikh, B. T., Hafeez, R., Hafeez, A. (2013) "Job satisfaction among public health professionals working in public sector: a cross sectional study from Pakistan", *Human Resources for Health*, Vo. 11:2, p. 1-5
http://www.human-resources-health.com/content/pdf/1478-4491-11-2.pdf
19. Locke, E. A. (1976) "The nature and causes of job satisfaction", In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago
20. Malik, M. E., Danish, R., Usman, A. (2010) "Impact of Job Climate and Extrinsic Rewards on Job Satisfaction of Banking Executives: A Case of Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 1, No. 12, p. 125-139
http://www.ebscohost.com
21. Mansor, N., Mohd Noor, J. M., Nik Hassan N. F. (2012) "Job Satisfaction among the Bankers: An investigation on Islamic Financial Institution in Eastern Region of Malaysia", *Asian Social Science*, Vol. 8, No. 10, Published by Canadian Center for Education and Science, p. 186-197
http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/19337/12806
22. Maslow, A. H. (1943) "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, Vol. 50(4), p. 370-396
23. Maslow, A. H. (1954) "Motivation and Personality", Harper and Row, New York
24. Maslow, A. H. (1999) "Towards a Psychology of Being", 3rd ed., John Wiley & Sons, New York
25. Meena, M. L., Dangayach, G. S. (2012) "Analysis of Employee Satisfaction in Banking Sector", *International Journal of Humanities and Applied Sciences*, Vol. 1, No. 2, p. 78-81
http://psrcentre.org/images/extraimages/IJHAS012019.pdf
26. Mustapha, N. (2013) "The Influence of Financial Reward on Job Satisfaction among Academic Staff at Public Universities in Kelantan, Malaysia", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4, No. 3, p. 244-248
http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_3_March_2013/27.pdf
27. Oloyede, D. O. (2012) "Comparative Study of Casual and Regular Workers' Job Satisfaction and Commitment in Two Selected Banks in Lagos State", *Ife PsychologIA*, Vol. 20. No. 1, p. 380-393
28. Peters, D. H., Chakraborty, S., Mahapatra, P., Steinhardt, L. (2010) "Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: cross-sectional analysis from two Indian states", *Human Resources for Health*, Vol. 8:27, p. 1-11
http://www.human-resources-health.com/content/pdf/1478-4491-8-27.pdf
29. Rahman, M. I., Gurung, H. B., Saha, S. (2006) "Where the Job Satisfaction of Bank Employees Lies: An Analysis of the Satisfaction Factors in Dhaka City", *Journal of the Institute of Cost and Management Accountants Bangladesh (ICMAB)*, Vol. 34, No. 3
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1349453
30. Sekaran, U., Mowday, R. T. (1981) "A cross-cultural analysis of the influence of individual and

job characteristics on job involvement", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 30(1), p. 51-64

31. Sekaran, U. (1989) "Paths to the job satisfaction of bank employees", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10(4), p. 347-359
32. Sowmya, K. R., Panchanatham, N. (2011) "Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India", *Journal of Law and Conflict Resolution,* Vol. 3(5), pp. 76-79
    http://www.academicjournals.org/JLCR
33. Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L. (1969) "The measurement of satisfaction in work and retirement: A Strategy for the Study of Attitudes", Rand McNally, Chicago
34. Tanasijević, Z. (2011) "Zadovoljstvo poslom – ključni pokazatelj motivacije zaposlenih", Sociološka luča, V/1, Filozofski fakultet Nikšić, Studijski program za sociologiju, Društvo sociologa Crne Gore, p. 116-123
    http://www.socioloskaluca.ac.me/PDF15/Tanasijevic,%20Z.,%20Zadovoljstvo%20poslom%20-%20kljucni %20pokazatelj%20motivacije%20zaposlenih.pdf
35. Tennakoon, H., Syed, R. (2011) "Impact of the Use of Information Technology on Employee Stress Level and Job Satisfaction: A Study Conducted in the Sri Lankan Banking and Financial Sector", *International Journal of Arts & Sciences*, Vol. 4(26), p. 41-54
36. Vallejo, R. D., Vallejo, J. A. D., Parra, S. O. (2001) "Job Satisfaction in Banking Workers", *Psicothema*, Vol. 13, No. 4, p. 629-635
    http://www.psicothema.com/pdf/490.pdf
37. Wahba, M. A., Bridwell, L. G. (1976) "Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 15, p. 212-240
38. Zaidi, F. B., Iqbal, S. (2012) "Impact of career selection on job satisfaction in the service industry of Pakistan", *African Journal of Business Management*, Vo. 6(9), p. 3384-3401
    http://academicjournals.org/article/article1380810977_Zaidi%20and%20Iqbal.pdf
39. Ostali Internet izvori:
    - http://data.worldbank.org/indicator/FB.AST.NPER.ZS/countries
    - www.fba.ba
    - www.cbbh.ba
    - http://www.seebtm.com/

MARKETING INSTRUMENTALISATION OF HACCP STANDARDS IN TRADE – AN EXAMPLE OF THE MARKET OF THE REPUBLIC OF SERBIA[146]

Sreten Ćuzović,[147]
Svetlana Sokolov Mladenović [148]
Đorđe Ćuzović [149]

ABSTRACT

In recent years, trade in agri-food products has recorded a growth trend on a global scale. This positive trend has been noted not only in the European Union countries, but also in the Republic of Serbia. As an organised form of market and primary distribution channel, trade has a central place in the domain of agri-food products. At the same time, in the trade of these products, it is necessary to satisfy certain conditions. In addition to commercial requirements in the trade of food, very significant place belongs to the legal regulations on health and safety of food. In that regard, the application of HACCP concept comes to fore (Hazard Analysis Critical Control Point), standing for the standard that governs health, hygiene, and safety of products "from farm to fork". Bearing in mind the importance of HACCP standards, as well as the European Union Directive on the Quality and Safety of Food, it finds its place in trade, within the segment of trade in agri-food products. The aim of this work is to carry out comparative analysis of the European Union member states and Serbia, in order to point to the level of implementation of HACCP standards on the Serbian market and the trade sector.

***Keywords**:* HACCP, trade, the European Union, the Republic of Serbia

JEL: L81; M21

INTRODUCTION

According to research results published by the UN Food and Agriculture Organisation (FAO), international trade in food in the period 2000-2005 amounted to 984 billion dollars. European countries realise the highest value in the international trade of food, amounting to 476 billion dollars. The positive trend in the international trade of agri-food products is also recorded in our country. Unfortunately, in the observed five-year period the import increased, when compared to export. In addition to commercial requirements in the food trade, the central place belongs to the legal regulations in the domain of health and safety of food. While the management of our business systems is still considering how to offer a product with a distinctive quality (certified according to ISO 9000 and ISO 14000 standards) to European and world markets, managers from the European Union market say that "in the retail chains and the consumer basket of our customers there will be agri-food products produced under the provisions of the HACCP concept (Hazard Analysis Critical Control Point)"[150]. Reports of the World Health Organisation (WHO) show that, annually, due to the consumption of unsafe products, 1.5 billion people fall ill from diarrhoea. This does not exhaust the list of "victims". Statistics records mortality of 3 million people per year (mostly children under 5 years of age). Such cases are recorded both in

146 The paper is part of the research within the Project No. 179081, funded by the Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia

147 Full Professor, Faculty of Economics, Niš

148 Assistant Professor, Faculty of Economics, Niš

149 Research Associate, Business School Novi Sad

150 See more at: Ćuzović, S. (2010), *Menadžment kvalitetom u trgovini*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 152.

the underdeveloped parts of the world, as well as in developed countries. For example, England registers 1.4 million people suffering from consuming unhealthy food on an annual basis, and the cost of treatment amounts to 1.3 billion euros. The USA annually register about 76 million patients; 325,000 are hospitalised, 5,000 die, and the total cost of the treatment amounts to 14 billion dollars. These and other similar cases have brought to light the set of regulations and directives in the field of health and safety of food. EU Directive on the Quality and Safety of Food (ISO) systematised and published the standard ISO 22000:2005. In this way, the system of quality and safety of food (HACCP) has been internationalised. It is no longer just a problem of trade management of a country. In fact, it opens up a range of macroeconomic issues, such as institutional requirements in respect of the development of the system of quality (HACCP), international harmonisation of national legislation, replacing the national standards of food quality with international standards, development of measurement units, the accreditation of certification bodies, obtaining certificates, etc[151]. The implementation of these activities needs help from state institutions at the regional and international levels. It is no coincidence that these issues have become the subject of interest of international organisations and institutions, such as the International Organisation for Standardization (ISO), the European Organisation for Quality Control (EOQC), the European Committee for Standardisation (CEN), the International Accreditation Forum (IAF), the European Cooperation for Accreditation (EA), the International Organisation of Consumers Union (IOCU), the International Telecommunication Union (ITU), World Trade Organisation (WTO), and the United Nations Commission on International Trade Law (UNCITRAL)[152]. The aim of this paper is to point to the level of implementation of HACCP certificates in the Republic of Serbia and the European Union countries.

HACCP STANDARD – AN INTEGRETED SYSTEM OF HEALTH AND HYGIENE OF FOOD FROM FARM TO FORK

Diseases caused by food are a significant problem in the domain of public health, present even in most developed countries. For example, in the United States of America, alimentary microbiological pathogens cause more than seven million cases of illness per year, of which about seven thousand result in death. Outbreaks of foodborne diseases cause major socio-economic damages, including damage in the field of trade and tourism. They lead to the interruption of earnings, rising unemployment, and judicial proceedings. Food spoilage has costly consequences and reduces the confidence of consumers who expect that food is safe and of high quality[153]

In recent decades, international trade in food has been rapidly evolving. This, on the one hand, contributes to economic progress and a number of positive changes in social mores. However, on the other hand, increased international trade in food facilitates the spread of alimentary diseases. Therefore, food safety is increasingly becoming an international problem. Today, developed countries are developing comprehensive, long-term, and science-based strategies for better protection of their own markets and consumer health from alimentary diseases. For this reason, the European Union countries apply food safety system based on HACCP, whose implementation is required in other ("third") countries wishing to export food to the EU market. The question arises as to what constitutes HACCP and how to correctly understand it[154].

151 ISO 22000:2005, Food safety management systems – requirements for each organisation in the food chain – International Organization for Standardization, 2005.

152 Ćuzović, S. (2010), *Menadžment kvalitetom u trgovini*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 152.

153 Guide for the development and Implementation of Prerequisite Programmes and HACCP principles in Food Production, Ministry of Agriculture, Forestry, and Water Management – Veterinary Directorate, Belgrade, 2009, p.57.

154 Ibid

HACCP stands for English acronym of Hazard Analysis Critical Control Points, and is a food safety system that is based on the analysis and control of potential biological/microbiological, chemical, and physical hazards to which raw materials are exposed, possible hazards in the course of handling, production, distribution, and consumption of end product[155]. Its application implies the respect for standard operating procedures and guidelines that reduce risks to food safety. Accordingly, this system:[156]

1. Establishes, evaluates, and controls hazards that could affect food safety,
2. Manages the food quality and safety based on prevention,
3. Each employee is informed about what should be done, how, when, and why, in order to prevent the food risk, but also to ensure their personal responsibility, so that the end user could consume healthy and safe food.

Established hygiene practice is essential for the monitoring of the situation throughout the food production chain, from primary production to end product. Its application prevents contamination and ensures an adequate environment for food handling.

These objectives can be realised by respecting the principles of HACCP, which are reflected in the following[157]:

1. Risk analysis – identification of hazards in order to prevent them, eliminate them, or reduce them to an acceptable level. Risks may be biological, such as microbes, chemical, such as toxins, and physical, such as metal or glass fragments;
2. Identification of critical control points – Processes are recorded, the process diagrams are made, and control points are identified on them; Points in food production, from input raw materials, through processing and shipment, to consumption by the customer, in which potential risks can be controlled, are: cooking, packaging, cooling, and metal detection;
3. Establishing critical limits at critical points – It is necessary to mark critical limits for the established risk, i.e. mark the boundary that separates the acceptable from the unacceptable;
4. Monitoring procedures – Establishing a system of monitoring of the given control points and/or laboratory testing to ensure their accuracy/validity;
5. Corrective procedures – Procedures to be followed if monitoring shows that a critical control point is not under control;
6. Establishing verification procedures – Procedures for checking the validation of HACCP systems; The introduction of additional tests or parallel checks to ensure proper operation of the main parts of the system according to the prescribed standards;
7. Recordkeeping – System that accurately records the details of all production operations: technological aspects (time, temperature, and microbiological parameters) and the personal responsi**bility of workers.**

155 Grujić, R., Sanchis, V-A., Radovanović, R. (2003), HACCP – teorija i praksa, Tehnološki fakultet Univerziteta u Banja Luci (BIH), Universitat de Lleida (Spain), str. 20.

156 Varga, J., Đorđević, Lj., Đorđević, B., Karadžić, M., Nemet, B., Darvaš, O., Krivošik, S., Ulična, E. (2006), HACCP i zdravstvena bezbednost hrane, Adižes, Novi Sad, str. 10.

157 Martimore, S., Wallace, C., (Edited by: prof. dr Zdravko Glušica) (2010), HACCP u proizvodnji hrane i pića, Mobes Group, Novi Sad, str. 55.

As we are faced with an increasing number of pollution sources and pollutants, as well as the risk of diseases caused by problems in food production, the application of HACCP rises in importance. The advantages of this system come to the fore, which are reflected in the following:

- It reduces the occurrence of foodborne illnesses;
- It ensures the supply of population with healthy and safe food products;
- It enables the fulfilment of legal requirements and more efficient inspection;
- It enables more effective and efficient operation of food production companies;
- It increases the competitiveness of companies on the global market;
- It removes international trade barriers;
- It enables efficient introduction of new technologies and products;
- It increases profit.

Unlike traditional inspection of products at the end of the production process, HACCP is an integrated preventive system that ensures food safety in every part of the process of production and distribution, thus contributing to the reduction of risk to human health.

HACCP system is a scientifically based system of control of the processes of production and distribution of food products, which enables:

- Identification and assessment of all potential hazards of physical, chemical, or microbiological origin, in all stages of food production process;
- Determination of the measures necessary for their prevention and control;
- Ensuring that these measures are successfully implemented in an effective way.

Control of end products is a reactive approach and is less efficient than the proactive HACCP system.

HACCP STANDARD AS A MEANS OF HARMONISATION OF LEGAL REGULATIONS IN THE TRADE OF AGRI-FOOD PRODUCTS ON THE EUROPEAN UNION MARKET

The European Union is a community of 28 European countries that transferred part of their competences to the joint bodies or institutions of the European Union. The main characteristic of the single market of the European Union is the free movement of people, capital, goods, and services. In order for the single market to operate on the basis of principles of equality and fair competition, certain rules must be respected. They are contained in the Treaty on the European Union, as well as regulations and directives.

Harmonisation of regulations among the European Union member countries is crucial for the functioning of the single market, while in areas where there is no legislation, the principle of "mutual trust" is applied, according to which if a product is legally produced and sold in one country, other countries are obliged to allow free movement of the same product on their markets.

A serious obstacle to the free movement of goods and services on the single market of the European Union may be found in the requirements in terms of safety, protection of health or consumers, i.e. the differences in technical regulations from country to country. In order to avoid this, the European Commission has adopted a series of directives that prescribe detailed technical requirements that should apply to the entire territory of the European Union[158].

158 http://europe.eu/technicalstandards (Accessed on 2.09.2014.)

However, the adoption of the so-called New Approach to technical harmonisation and standardisation in 1985 has removed obstacles that might arise from differences among national regulations. The purpose of this legislation is to ensure product safety and help producers to achieve this goal in an optimal manner. The "New Approach" regulation has introduced certain principles:[159]

- Harmonisation of legislation is limited to essential requirements that products must meet during the free movement of goods within the European Union;
- Technical specifications on the product conformity with the essential requirements set by the directive are given in the harmonised standards;
- The application of harmonised or other standards is not mandatory, since the manufacturer may use other technical specifications which meet the essential requirements;
- Products made in accordance with harmonised standards are presumed to conform to the essential requirements;
- Producers can choose between different methods of determining conformity provided for in the relevant directive.

Since 1973, directives started gradually appearing, standing for the basis of "New Approach". These directives cover a substantial part of the mass consumption of industrial, medical, and other products that must be labelled with "CE" mark. Directives inherent in "New Approach" have the following standard elements[160]:

- Scope;
- Placing on the market and putting into service;
- Essential requirements;
- Freedom of movement;
- Presumption of conformity;
- Safety clause;
- Conformity assessment;
- Certification bodies;
- "CE" labelling;
- Coordination of implementation;
- Acceptance and transitional period.

Based on the New Approach Directives, the European Union adopted a number of documents regulating the trade of agricultural and food products, of which the most important are:[161]

- *Regulation (EC) No. 178/2002 of the European Parliament and the Council – General Principles and Requirements of Food Law*. This law covers all stages of production, processing, and distribution of food for humans and animals except for primary production, preparation, handling, and storage of food in households (intended for personal use and the use of animals in the household, i.e. not intended for sale on the market). "Foodstuff" (food) shall mean any substance or product, whether processed, partially processed or unprocessed, intended to be, or reasonably expected to be ingested by humans. This includes drinks and

159 Ćuzović, S. (2013), Trgovina – principi, struktura, razvoj, Niš: Ekonomski fakultet, str. 308.
160 http://europa.eu
161 EU legislation: Hygiene of food (HACCP), Available at www.cbi.eu (5.09.2014.); REPORT FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL AND THE EUROPEAN PARLIAMENT on the experience gained from the application of the hygiene Regulations (EC), No 852/2004, (EC) No 853/2004 and (EC) 854/2004 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004, Available at http://europa.eu (5.09.2014.)

any substance, including water, which is intentionally incorporated into the food during its production, preparation, or treatment.

- *Regulation (EC) No. 852/2004 of the European Parliament and of the Council relating to the hygiene of foodstuffs*. The basic principles of this regulation are:
  - Primary responsibility for food safety rests with the food business operator throughout the entire food chain, starting with primary production;
  - General implementation of procedures based on the HACCP principles is introduced, together with the application of good hygiene practice, with the aim of reinforcing food business operators' responsibility;
  - Guides to good practice (production, laboratory) are a valuable instrument to aid food business operators with compliance with food hygiene rules and with the application of the HACCP principles;
  - Establishing microbiological criteria and temperature control requirements based on a scientific risk assessment, in order to manage food-related risks;
  - Ensuring that imported foods are of at least the same hygiene standard as food produced in the EU (which also applies to food quality).

This document applies to all stages of production, processing, and distribution of food and imports, without violating specific requirements relating to food hygiene.

- *Regulation (EC) No. 853/2004 of the European Parliament and of the Council laying down specific hygiene rules for food of animal origin*. This regulation amends the Regulation (EC) No. 852/2004. Annex II provides the requirements relating to certain products of animal origin, labelling, HACCP procedures, and information on the food chain. The regulation contains the following principles:
  - It shall apply to unprocessed and processed products of animal origin;
  - Unless expressly indicated to the contrary, this Regulation shall not apply to food containing both products of plant origin and processed products of animal origin;
  - Processed products of animal origin used to prepare such food shall be obtained and handled in accordance with the requirements of this Regulation.
- *Regulation (EC) No. 854/2004*, laying down specific rules for companies engaged in the production and trade of agricultural and food products. This regulation was later amended by Regulation No. 882/2004 on the control of food.
- *Directive 93/43/EEC, as amended by Regulation (EC) 1882/2003 of the European Parliament and of the Council relating to the hygiene of foodstuffs*, determines:
  - General hygiene rules for foodstuffs,
  - Procedures for verification of compliance with food regulations,
  - Encouragement of implementation and the development of guidelines for good hygienic practices recommended by the Codex Alimentarius Commission, FAO, and WHO,
  - Announcement of HACCP principles.

In particular, this Directive (Article 3) emphasises that the preparation, processing, production, packaging, placement, transportation, distribution, handling, storage, and sale of foodstuffs shall be conducted in a hygienic manner, as defined in the HACCP concept.

Trade Management in mastering the secrets of HACCP standard – an example of the Republic of Serbia

In the Republic of Serbia, the area of production, trade, safety, and quality of food is regulated by several laws, rulebooks, and other bylaws. Some of them are:[162]

1. Food Safety Law, "Official Gazette of RS", No. 41/09,
2. Veterinary Law (consolidated version), "Official Gazette of RS", Nos. 91/05 and 30/10,
3. Rulebook on the quality of minced meat, meat preparations, and meat products, "Official Gazette of RS", No. 31/12,
4. Rulebook on the classification and treatment of by-products of animal origin, veterinary and sanitary conditions for the construction of facilities for the collection, processing, and disposal of by-products products of animal origin, manner of conduct of official control and self-control, as well as the conditions for animal cemeteries and grave pits, "Official Gazette of RS", No. 31/11,
5. Rulebook on veterinary and sanitary conditions, i.e. general and special conditions of hygiene of food of animal origin, and the conditions of hygiene of food of animal origin, "Official Gazette of RS", No. 25/11,
6. Rulebook on conditions in terms of facilities, equipment, tools and professional staff that must be met by the centre for storage and distribution of seeds for artificial insemination, "Official Gazette of RS", No. 6/11,
7. Rulebook on the manner and procedure of implementation of official controls of food of animal origin and manner of performance of official control of animals before and after their slaughter, "Official Gazette of RS", No. 99/10,
8. Rulebook on establishing of measures for early detection and diagnosis of infectious diseases as transmissible spongiform encephalopathies, the manner for the correct implementation of rules, as well as measures to prevent the spread, suppression, and eradication of infectious diseases, "Official Gazette of RS", No. 96/10,
9. Rulebook on general and special conditions of feed hygiene, "Official Gazette of RS", No. 78/10,
10. Rulebook on alterations and amendments of the Rulebook on establishing of measures for early detection, diagnostics, prevention of spreading, suppression, and eradication of poultry infections caused by specific salmonella serotypes, "Official Gazette of RS", No. 76/10,
11. Rulebook on the manner and procedure of issuing international veterinary certificates for the shipment of animals, products of animal origin, food of animal origin, animal feed, by-products of animal origin, and related items, as well as records of certificates issued, "Official Gazette of RS", No. 76/10,
12. Rulebook on food hygiene conditions, "Official Gazette of RS", No.73/10,
13. Rulebook on general and special conditions of hygiene of food at any stage of production, processing, and transportation, "Official Gazette of RS", No. 72/10,
14. Rulebook on alterations and amendments of Rulebook on the quality of dairy products and starter cultures, "Official Gazette of RS", No. 69/10,
15. Rulebook on veterinary and sanitary conditions, i.e. general and special conditions of hygiene of food to be met by the facility for trade in shot game, as well as the manner of performance of official control of shot game, "Official Gazette of RS", No. 68/10,

162 http://www.vet.minpolj.gov.rs/srb/pravilnici (10.09.2014.)

16. Rulebook on the quality of dairy products and starter cultures, "Official Gazette of RS", No. 33/10,
17. Rulebook on conditions of animal welfare in terms of space for animals, premises, and equipment in the facilities in which animals for production purposes are kept, bred and traded, the method of keeping, breeding, and trade of certain animal species and categories, as well as the content and manner of keeping records on animals, "Official Gazette of RS", No. 6/10,
18. Rulebook on the quality of feed, "Official Gazette of RS", No. 4/10,
19. Rulebook on the form and content of the mark, i.e. certificate on the safety of game for human consumption, as well as the manner and procedure of marking of food of animal origin, "Official Gazette of RS", No. 44/07,
20. Rulebook on the quality and other requirements for fish, crabs, shellfish, sea urchins, sea cucumbers, frogs, turtles, snails, and their products, "Official Gazette of FRY", No. 6/03.

The long awaited Food Safety Law, adopted in 2009, is very important for us, because, as such, unlike all previously adopted laws and rulebooks, fully regulates the field of food safety and obliges all food business operators to "behave" and act in accordance with it. It is important to emphasise that this law is fully compliant with EU legislation in the field of food safety. Moreover, this law is important because it regulates the operations of all food business operators and introduces order in the not-so-good food production environment in Serbia. Article 1 of that law defines that "this law regulates the general requirements in respect of food and animal feed safety, duties and responsibilities of food and feed business operators, quick notification and alert system, emergency measures and crisis management, hygiene and quality of food and feed".

To sum up, the Food Safety Law has established control chain from farm to fork in order to ensure food safety, and to make every consumer on the market sure that the food they consume meets all health and hygiene requirements and that it is of prescribed quality, which is achieved by establishing the Central Register of all food production businesses, which is the first step in establishing the responsibility of those who do business with food. All businesses are obliged to comply with the principle of risk analysis and the precautionary principle, as well as the principle of protection of consumer interests and transparency.

Therefore, the Food Safety Law introduces a new, comprehensive system of food and feed safety, based on the principles of good production and hygiene practices and hazard analysis and critical control points (HACCP) system. It includes all food (and feed) business operators at all stages of production, processing, and trade of food, except at the level of primary production at all facilities under their control. As we have already pointed out, the law introduces a single Central Register of Facilities of all businesses in the field of food safety, regulates the registration and approval of facilities, by entering all food business operators into a single Central Register. All businesses, which in any phase do business with food and feed, are required to ensure that the food meets all the requirements, to prove compliance with these requirements, and to bear responsibility. Food business operators are obliged to use the instructions for good production and hygiene practice and application of HACCP. The system of self-control for all food and feed business operators is introduced, based on using good production and good hygiene practices and HACCP control programme[163].

163 www.marketnetwork.rs/retail/analiza/453-primena-haccp-sistema-u-maloprodaji (10.09.2014.)

After the introduction of this system, producers and retailers will have to take care of everything, from the entrance of raw materials or finished product to the facility, through the manner of their keeping and storage, until the product exit from the facility, in compliance with all sanitary and hygiene regulations in respect of the facility and the employees. Agricultural inspectors will charge those who do not introduce the internal food safety system with an economic offense, with fines ranging from 300,000 to three million dinars, and will close those facilities whose owners decide on their own not to introduce HACCP system. The obligation of introducing HACCP system for all those involved in the production, processing, and trade of food is prescribed by the Food Safety Law. Article 47 of this law clearly states that all food business operators are obliged to establish a system for ensuring food safety at all stages of production, processing, and trade, in any facility under their control, in accordance with the principles of good production and hygiene practices and hazard analysis and critical control points, i.e. HACCP system. This, however, does not mean that the introduction of this system implies the possession of the certificate, but only the obligation of all producers to introduce it in their production and put it into practice.

THE ACHIEVED LEVEL OF IMPLEMENTATION OF HACCP STANDARDS IN THE EUROPEAN UNION AND THE REPUBLIC OF SERBIA

The application of HACCP is widespread in developed economies, while in the European Union it is legally binding, pursuant to the Directive of the Council of Europe (Council Directive 93/43/EEC). Although the directive does not apply to countries that are not members of the European Union, this act has an indirect and significant impact on companies that export or plan to export to the European Union.

According to the International Organisation for Standardisation, which consists of 164 countries, the number of companies that introduce HACCP standard is increasing year after year. This is particularly evident in the European Union countries, which tend to increase the number of obtained HACCP certificates (Table. 1). It should also be noted that out of the total number of companies in the European Union that received HACCP certificate in 2013, the share of trade companies amounted to 10.6%.

Table 1. Number of companies that obtained HACCP certificate[164]

Year	Number of HACCP certificates
2009	57204
2010	58607
2011	75161
2012	76832
2013	78793

The application of HACCP system is also a legal requirement in Serbia, pursuant to the Veterinary Law ("Official Gazette of RS", No. 91/2005) and the Food Safety Law ("Official Gazette of RS", No. 41/2009). According to the Ministry of Agriculture, 800 companies applied for certification, and nearly 450 have already received HACCP certificate. An increasing number of companies realise the importance, relevance, and necessity of introduction of quality standards in order to improve their business not only within Serbia, but also when exporting to foreign markets.

164 www.iso.org/iso/home/about/iso-in-figures.htm (10.09.2014.)

Recognising the strategic importance of the introduction of this quality system for the overall competitiveness of our economy, the support of the Government of the Republic of Serbia to companies wishing to introduce HACCP is not lacking. Since 2006, Serbia Investment and Export Promotion Agency has been granting financial assistance to domestic private companies for the activity of introducing HACCP standards. The amount of financial incentives depends on the estimated value of the project, including: introduction and certification of HACCP programme, recertification of HACCP programme, introduction and certification of HACCP programme, integrated with the quality management system SRPS ISO 9001/ISO 9001, introduction and certification of HACCP programme, integrated with the quality management system SRPS ISO 9001/ISO 9001 and a system of environmental management ISO 14001/ISO 14001.[165]

In order to strengthen the international competitiveness of Serbian economy through strong support for the process of internationalisation and strengthening of the competitive capacity of domestic firms and associations, in the period from 2006 to 2013, Serbia Investment and Export Promotion Agency (SIEPA) granted financial resources to export-oriented companies and associations for funding activities that contribute to the increase of exports from the Republic of Serbia. So far fourteen calls have been announced in total, and funds have been granted to more than 1,700 business entities, in the amount of 654 million dinars. In the last, fourteenth, realised round of grants, the total of 110 million dinars was granted to 205 local exporters through the Programme for encouraging competitiveness and internationalisation, 199 individual business entities and six business associations, all with the purpose of supporting the implementation of HACCP standards in production and trade of agricultural and food products. As regards the sectorial structure of the companies with the share in the implementation of HACCP, according to the Serbia Investment and Export Promotion Agency, trade companies participated with only 3.3% in the total number of companies that applied for incentives[166]. This data suggest a low level of implementation of HACCP in the trade of the Republic of Serbia, which in the future implies joint activity of the state and trading enterprises in the promotion and implementation of HACCP standards in trade.

CONCLUSION

An important requirement of the single market of the European Union, in terms of free movement of goods, refers to the security and safety of food. Consumers are unanimous in their demands that agri-food products should, in addition to quality standards ISO 9000 and ISO 14000, meet the quality standard ISO 22000. This request was institutionalised by the European Union through a number of directives and regulations that represent an obligation for all member states of the European Union, as well as non-EU companies wishing their products to find their place on the table of European consumers. The issue of food safety has risen in importance with increasing problems due to food poisoning and socio-economic effects that they carry with them. Therefore, HACCP becomes a tool for the control of hygiene and safety of agricultural and food products, by identifying critical points in the process of production and trade of these products. Thus, the management system based on HACCP is a preventive management system. By identifying potential critical points in each stage of the processes of production and trade, food safety increases. Therefore, it is applied at all points of the food chain, starting from the suppliers, through producers and carriers, to the wholesale and retail trade, so that it can very often be heard that this control system guarantees the safety of food "from farm to fork". Institutionally speaking, the European Union has adopted a large number of directives on the introduction and implementation of HACCP. Modelled on them, the Republic of Serbia

165 www.siepa.gov.rs (11.09.2014.)
166 www.siepa.gov.rs (11.09.2014.)

has adopted a set of laws and regulations, governing health-hygiene safety of agricultural and food products. Expressed in figures, the number of companies that introduce HACCP standard in the European Union is increasing from year to year. According to the Ministry of Agriculture of the Republic of Serbia, 450 companies have obtained HACCP certificate so far. In addition, through its institutions (Serbia Investment and Export Promotion Agency), the state recognises the importance of this certificate and grants incentives for its introduction. Bearing in mind the tendency of Serbia to join the European Union, the introduction of HACCP certificate obliges us even more.

REFERENCES

1. Ćuzović, S. (2010), *Menadžment kvalitetom u trgovini*, Ekonomski fakultet, Niš.
2. Ćuzović, S. (2013), *Trgovina – principi, struktura, razvoj*, Niš: Ekonomski fakultet.
3. EU legislation: Hygiene of food (HACCP), Available at www.cbi.eu (5.09.2014.);
4. Grujić, R., Sanchis, V-A., Radovanović, R. (2003), *HACCP – teorija i praksa*, Tehnološki fakultet Univerziteta u Banja Luci (BIH), Universitat de Lleida (Spain).
5. Guide for the development and Implementation of Prerequisite Programmes and HACCP principles in Food Production, Ministry of Agriculture, Forestry, and Water Management – Veterinary Directorate, Belgrade, 2009.
6. http://europa.eu
7. http://europe.eu/technicalstandards (Accessed on 2.09.2014.)
8. http://www.vet.minpolj.gov.rs/srb/pravilnici (10.09.2014.)
9. ISO 22000:2005, Food safety management systems – requirements for each organisation in the food chain – International Organization for Standardization, 2005.
10. Martimore, S., Wallace, C., (Edited by: prof. dr Zdravko Glušica) (2010), *HACCP u proizvodnji hrane i pića*, Mobes Group, Novi Sad.
11. REPORT FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL AND THE EUROPEAN PARLIAMENT on the experience gained from the application of the hygiene Regulations (EC), No 852/2004, (EC) No 853/2004 and (EC) 854/2004 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004, Available at http://europa.eu (5.09.2014.)
12. Varga, J., Đorđević, Lj., Đorđević, B., Karadžić, M., Nemet, B., Darvaš, O., Krivošik, S., Ulična, E. (2006), *HACCP i zdravstvena bezbednost hrane*, Adižes, Novi Sad.
13. www.iso.org/iso/home/about/iso-in-figures.htm (10.09.2014.)
14. www.marketnetwork.rs/retail/analiza/453-primena-haccp-sistema-u-maloprodaji (10.09.2014.)
15. www.siepa.gov.rs (11.09.2014.)
16. www.siepa.gov.rs (11.09.2014.)

TRAŽENJE PREDANOSTI I INSPIRIRANJE PODREĐENIH KAO TEMELJNE KARATKERISTIKE SUVREMENOG VODSTVA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA

Mia Glamuzina[167]
Jozo Bejić[168]
Andrijana Ostojić Mihić[169]

SAŽETAK

Suvremeni pristup vodstvu je obilježen proučavanjem fenomena vizije, karizme, transformacije i promjena. Brze i učestale promjene ekonomskih i političkih uvjeta, te tehnološki razvoj zahtjevaju brzinu prilagodljivosti i razumijevanje unutar organizacija. Moderne organizacije zahtjevaju moderne vođe, koji traženjem predanosti i inspiriranjem podređenih usmjeravaju njihovo djelovanje prema ostvarenju temeljnih ciljeva poslovanja. Društvena odgovornost poduzeća, kao jedan od ciljeva poslovanja, dobiva sve veći značaj, s obzirom na činjenicu da poduzeće nije isključivo ekonomski entitet već i socijalni entitet što znači da njegovo djelovanje treba biti usklađeno s ciljevima svih stakeholdera, a voditi prema održivosti. U ovom istraživanju će se ispitati utjecaj karakteristika suvremenog vodstva – traženje predanosti i inspiriranje podređenih na stupanj društvene odgovornosti poduzeća. Pokušati će se utvrditi da li poduzeća u kojima je vodstvo inspirativno i potiče predanost i uključenost zaposlenika imaju razvijeniju društvenu odgovornost od onih gdje vodstvo nema te karakteristike. Istraživanje je provedeno na 88 srednje velikih i velikih poduzeća u FBiH i omogućilo je utvrđivanje smjera i intenziteta utjecaja karakteristika suvremenog vodstva na društvenu odgovornost poduzeća.

Ključne riječi: suvremeno vodstvo, predanost, inspiriranje podređenih, društvena odgovornost poduzeća

JEL: M1; M5

UVOD

Suvremeni pristup vodstvu je obilježen proučavanjem fenomena vizije, karizme, transformacije i promjena. Brze i učestale promjene ekonomskih i političkih uvjeta, te tehnološki razvoj zahtjevaju brzinu, prilagodljivost i razumijevanje unutar organizacija (Clayton, 2012). Fokus istraživanja vodstva danas se pomjerio sa tradicionalnog istraživanja individualnih osobina vođe na istraživanje vođe, sljedbenika, suradnika, okoline, kulture u nizu organizacija, pa se vodstvo više ne opisuje kao individualna razlika, već kao dijadni, podijeljeni, relacijski, strateški, globalni i kompleksni socijalni proces.

Budući da teorijska analiza vodstva ne može postaviti jasne granice između utjecaja sastavnica procesa vodstva, utjecaja situacije i događaja na vodstvo i utjecaja vodstva na zadatke i učinkovitost organizacije, stoga je u određenju suvremenog vodstva veoma značajno uzimati u obzir sve definicijske elemente vodstva, te pokušati izolirati one sastavnice koje imaju najveći utjecaj na cjelokupni proces. Multidimenzionalnost procesa vodstva i činjenicu da ne postoji opće prihvaćena teorija vodstva treba promatrati u značajno izmijenjenom društvenom i ekonomskom kontekstu suvremenog vodstva. Povećanje neizvjesnosti na globalnom planu

167 Visoka škola "Logos Centar" Mostar, e-mail: mia.glamuzina@gmail.com
168 Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta, Mostar, e-mail: jozo.bejic@gmail.com
169 Fakultet prirodoslovno-matematičkih i odgojnih znanosti, Sveučilište u Mostaru, Mostar, e-mail:ostojicandrijana@gmail.com

popraćeno procesima i turbulencijama društvenih tranzicija doprinosi ponovnom otkrivanju značenja vodstva, povećanom interesu za vodstvo i njegovom utjecaju na učinkovitost organizacije.

Niti jedna organizacija (poduzeće, udruga, društvena skupina, vjerska skupina, politička organizacija i sl.) nije izolirana iz svog okruženja, već se ona razvija i djeluje u uvjetima promjena u eksternom i internom okruženju. Yukl (2008, 36) pod internom okolinom koja utječe na proces vodstva smatra: razinu upravljanja, veličinu organizacije, lateralnu međuovisnost, krizne situacije i faze u životnom ciklusu organizacije, dok eksterna okolina obuhvaća društvene prilike i prijetnje, te političko – pravne, ekonomske i tehnološke prilike i prijetnje (Kreitner, 1995, 71). Jones, George i Hill (2000, 77-93) okolini pristupaju na način da istražuju snage i uvjete koji imaju potencijal djelovanja na organizacijske operacije, pa razlikuju – okolinu zadatka (dobavljači, kupci, distributeri i konkurencija) i opću okolinu (ekonomske, tehnološke, sociokulturne, demografske, pravno-političke i globalne snage). I jedna i druga okolina (zadatka i opća okolina) su u procesu brojnih i turbulentnih promjena - populacija koja stari, kulturološke promjene u društvu, promjena društvenih uloga, ekonomija temeljena na informacijama, globalizacija, porast kvalitete života, promjene u ekonomiji, restrukturiranje obitelji, novi socijalni aktivizam, samo su neke od značajnih promjena – kojima se svaka organizacija nastoji prilagoditi i iskoristiti promjenu za postizanje organizacijskih ciljeva.

Suvremena poduzeća organizacijske ciljeve definiraju na način da djelovanje poduzeća nije više usmjereno isključivo na ostvarivanje financijskih ciljeva (tradicionalno na povećanje dobiti), već i na zadovoljenje ciljeva ostalih stakeholdera poduzeća, a pogotovo na brigu o okolišu i zajednici u kojoj poduzeće djeluje. Društvena odgovornost kao jedan od ciljeva poduzeća sve više dobija na značaju uslijed klimatskih i ekoloških promjena koje se osjete i u mikrookolini poduzeća, te oskudnosti i smanjenju dostupnosti neobnovljivih prirodnih resursa. Koncept društvene odgovornosti poduzeća izveden je iz postavke kako u modernom društvu poduzeća trebaju preuzeti odgovornosti veće od obveza nametnutih od strane njihovih vlasnika, tj. poduzeća trebaju biti odgovorna i prema klijentima, zaposlenima, društvu, vladi i prirodnom okolišu (Visser et al., 2008, 122). U današnjem, globalnom stakeholderskom, okruženju poduzeća moraju biti odgovorna ne samo prema vlasnicima u smislu dobrih financijskih rezultata, već i prema svim ostalim dionicima u smislu širih ekonomskih, ekoloških i društvenih utjecaja koje poduzeće proizvodi (Maak i Pless, 2006, 103).

U ovom istraživanju će se kritički osvrnuti na postojeće znanstvene doprinose vezane uz razvoj vodstva i sastavnice suvremenih teorija vodstva, kao i na smjer u kojem se kreću istraživanja ovog procesa. Jedan od ciljeva istraživanja je razviti metodologiju za određivanje najznačajnijih sastavnica suvremenog vodstva i identificirati determinante koje imaju presudan utjecaj na ishod procesa vodstva, kao i povezanost tih determinanti sa društvenom odgovornošću poduzeća. Pokušati će se odgovoriti na pitanja: "Da li je kroz traženje predanosti i inspiriranje podređenih, kao temeljnih sastavnica suvremenog procesa vodstva, moguće utjecati na razinu društvene odgovornosti koju poduzeće postiže?", te "Da li poduzeća koja imaju razvijenije vodstvo ostvaruju višu razinu društvene odgovornosti?".

TEORIJSKI I METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Suvremeni pristupi vodstvu

Značaj vodstva za suvremenu organizaciju najbolje ogleda kroz eksponencijalni rast broja istraživanja i radova povećenih temi vodstva, te razvoju modernih pristupa vodstvu (McCall i Lombardo, 1978, Meindl et al, 1985, Avolio, Walumbwa i Weber, 2009, McCall, 2010). Velik dio literature o vodstvu je fragmentiran, trivijalan, nerealističan i ponekad maglovit, a istraživanja o vodstvu se često opisuju kao kontradiktorna i sadrže grešku preciznog rješavanja pogrešnog problema. Samo postavljanje definicije procesa vodstva je iznimno kompleksno, te zahtjeva dubinsku analizu brojnih postavljenih teorija i modela vodstva koji uključuju i ističu različite sastavnice vodstva, te pokušavaju doći do odgovora proučavajući različite razine i situacije u kojima se ono javlja.

Klasične teorije vodstva temelje se na deskripciji vođe, sljedbenika, okoline i ciljeva organizacije uz eventualno promatranje dijadnih odnosa koji nastaju između njih, ali danas to više nije dovoljno. Moderne organizacije traže modele vodstva koji će im pomoći svladavanju promjena, a ne samo prilagođavanju situaciji. Zbog ovoga su razvijene brojne teorije vodstva posljednjih dvadeset godina, a ključne riječi u novim, suvremenim pristupima vodstvu, po Gillu (2006, 50) su vizija, karizma, transformacija i promjena.

Analizom procesa vodstva dolazi se do njegovih temeljnih sastavnica kojeg čine karakteristike vođe, karakteristike i potrebe sljedbenika, karakteristike okoline i organizacijski kontekst (Martin, 2001.). Kao ključne varijable vodstva Yukl (2008, 12) ističe karakteristike vođe (osobine-motivi, ličnost, vrijednosti, pouzdanje i optimizam, sposobnosti, vještine i stručnost, ponašanje, integritet i etika, taktike utjecanja, atribucije o podređenima), karakteristike podređenih (osobine-potrebe, vrijednosti, samopoimanje, pouzdanje i optimizam, sposobnost i stručnost, atribucije o vođi, povjerenje u vođu, posvećenost zadacima i ulaganje napora i zadovoljstvo poslom i vođom) i karakteristike situacije (vrsta i veličina organizacijske jedinice, moć položaja i autoritet vođe, struktura i složenost zadatka, međusobna ovisnost zadatka, okolinska nesigurnost i vanjske ovisnosti).

Razvijene su brojne teorije i pristupi vodstvu, a svaki od autora koji se bavio istraživanjem u ovom području je kreirao vlastiti pristup problemu i isticao različite varijable i sastavnice kao najznačajnije. Iz Tablice 1 moguće je vidjeti da iako postoje različitosti u pristupima najpoznatijih suvremenih autora iz područja vodstva, da su ipak neke od sastavnica vodstva uvijek jednake i nepromijenjive. Suvremeno vodstvo se temelji na jasnoj viziji, pružanju potpore zaposlenicima, inspiriranju, poticanju, osnaživanju kroz traženje predanosti i izgradnji zajedničkih vrijednosti, te otvorenoj komunikaciji.

Tablica 1. Pregled taksonomija procesa vodstva i primijenjenih praksi

Yukl (2002, 2006)	Leithwood et al. (2006)	Kouzes i Posner (2002)	Podsakoff i Mackenzie (1996)	Conger i Kanguno (1994)	Bass (2007)
1. Razjašnjenje uloge i ciljeva	1. Postavljanje usmjerenja. Vizija, ciljevi i visoke performanse	1. Inspiriranje zajedničkom vizijom. Osvjetljavanje budućnosti.	1. Artikulacija vizije	1. Vizija i artikulacija	1. Smjer top - down
2. Kratkoročno planiranje			2. Njegovanje prihvaćanja grupnih ciljeva	2. Ne održavanje statusa quo	2. Jasne strategije i prioriteti
3. Vizija, promjene	2. Redizajn. organizacije. Izgradnja kolaborativne kulture	2. Izazovi u procesu. Inovativne promjene		3. Osjećajnost za potrebe članova.	3. Alokacija jasne odgovornosti
4. Razvoj					4. Usmjerenje na rezultate i procese
5. Raspravljanje i ohrabrivanje	3. Razvoj drugih. Individualna potpora i uvažavanje. Emocionalno razumijevanje i podrška. Intelektualno poticanje. Oblikovanje.	3. Omogućiti ostalima da djeluju. Njegovanje suradnje i promicanje zajedničkih ciljeva. Osnaživanje ostalih kroz podjelu moći	3. Očekivanje visokih performansi	4. Preuzimanje osobnog rizika	5. Poboljšanje tijeka posla kroz obraćanje pažnje na veze
6. Potpora					6. Predviđanje unutarnjih i vanjskih promjena
7. Poticanje inovativnog mišljenja	4. Upravljanje programom obuke. Pružanje potpore obučavanju. Nadzor.	4. Eksperimentiranje i preuzimanje rizika	4. Intelektualno poticanje	6. Osjetljivost na okolinu	7. Njegovanje učenja i kreativnosti
8. Preuzimanje rizika i vođenje primjerom		5. Poticanje emocija. Poticanje doprinosa kroz pokazivanje priznanja.			8. Razvoj ljudskog kapitala
9. Odavanje priznanja			5. Individualna potpora		9. Želja za stjecanjem znanja
10. Konzultiranje					10. Efektivan top menadžment tim
11. Monitoring		6. Oblikovanje puta. Pronalaženje puta. Postavljanje primjera usklađivanjem djelovanja sa zajedničkim vrijednostima.		7. Nekonvencionalno ponašanje	11. Otvorena komunikacija
			6. Osiguranje adekvatnog modela		12. Efektivna koordinacija. 13. Ostvarivanje globalne slike. 14. Raznolikost stakeholdera. 15. Izgradnja za dugi rok.

Izvor: Armstrong, G. (2011), Leadership in Times of Change: An Examination of Merger Experience, doktorska disertacija, University of Toronto, str. 17.

Traženje predanosti i inspiriranje podređenih su u ovom istraživanju izdvojeni kao iznimno značajne sastavnice procesa suvremenog vodstva, jer samo postojanje vizije nije dovoljno kako bi se ona počela i ostvarivati, kao što niti postojanje efektivne komunikacije nije dovoljno da bi se prenijele prave vrijednosti, ukoliko one nisu dobro definirane. Vizija služi kao snažno motivacijsko sredstvo kada ju menadžment zna iskoristiti na način da osigura inspirirane zaposlenike i potakne predane organizacijske napore (Thompson i Strickland, 1998). Na putu implementiranja vizije i strategije uspješno vodstvo mora osigurati predanost zaposlenih. Vodstvo treba kreirati okolinu ispunjenu zajedničkim povjerenjem u kojoj su kvalitetne veze i međusobne interakcije ujedinjene. Ovakva kultura osigurava i vođi i sljedbeniku situaciju u kojoj svatko može vjerovati ciljevima, namjerama i akcijama drugih, te djelovati na daljnjem ostvarenju organizacijskih ciljeva (Fairholm, 2004).

Predanost je moguće iskazati (Armstrong, 1994, 100) putem faktora snažne želje da se ostane član organizacije, snažnog vjerovanja i prihvaćanja organizacijskih vrijednosti i ciljeva i spremnosti na podnošenje značajnih napora za dobrobit organizacije. Tri su oblika u kojima se manifestira predanost organizaciji (Meyer et al, 1993, 538-551) - *afektivna ili emocionalna predanost* (emocionalna privrženost organizaciji i vjerovanje u vrijednosti organizacije), *kontinuacijska predanost* (percipirana ekonomska vrijednost ostanka unutar organizacije u odnosu na odlazak iz nje) i *normativna predanost* (osjećaj obveze ostajanja unutar organizacije zbog moralnih ili etičkih razloga). Novije teorije proces stvaranja predanosti promatraju na dva načina – kao proces u fokusu kojeg je pojedinac ili određene procesne varijable.

Vrijednosti predstavljaju temeljna uvjerenja da je određeni način ponašanja ili krajnje stanje postojanja osobno ili društveno poželjnije od suprotnog (Robbins i Judge, 2008, 120). Individualne vrijednosti su subjektivne i osobne, dok su organizacijske vrijednosti objektivne i nevezane uz pojedinca. Najčešće korištene vrijednosti u izjavama o organizacijama su: integritet, visoki etički standardi, odgovornost, ugled, iskrenost, otvorenost, poštenje i vjerodostojnost (Gill, 2006, 134). Predani zaposlenici su spremni podnijeti značajan napor kako bi ostvarili organizacijski cilj.

Temeljem analize teorija predanosti moguće je zaključiti da su neke od značajnih karakteristika poticanja predanosti: uključenost menadžmenta, poticanje zaposlenika na slijeđenje zajedničkih vrijednosti, te želja zaposlenika za promjenom radnog mjesta.

Inspiriranje predstavlja sposobnost motiviranja podređenih kroz komuniciranje i zadanu visoku razinu očekivanja (Garcia-Morales et al, 2008). Ono je usko vezano uz motivaciju, opunomoćenje, viziju i karizmu. Inspiriranje je psihološki proces čija je srž uspješno izražavanje vizije i njeno prenošenje je na način koji inspirira podređene. Ono označava stimuliranje, ulijevanje i poticanje misli i osjećaja koji snažno utječu na djelovanje u određenom smjeru (Gill, 2006).

Bit inspiriranja jeste povezivanje poruke s potrebama i interesima slušatelja (Conger, 1991), a kako bi se to ostvarilo moguće je koristiti nekoliko preporuka: privlačenje pažnje, određivanje pravog vremena, privlačnost poruke slušateljima, izbjegavanje statistike, korištenje adekvatnog rječnika, iskazivanje emocija, autentičnost, uključivanje i predstavljanje izazova i rješenja (Conger, 1991). Dobri vođe uspijevaju inspirirati svoje podređene, prenijeti im uzbuđenje i entuzijazam i osigurati njihovu predanost ostvarivanju zajedničkog cilja. Glavne prepreke inspiriranju su logički i racionalni pristup koji se koristi u komunikaciji unutar većine organizacija, te izbjegavanje iskaza emocija (Conger, 1991).

Kada postoji dobro poznavanje vođe i kad on dobro poznaje i probleme i potencijale podređenih, onda on korištenjem određenih oblika komunikacije može prenijeti poruku vizije, povezati je sa individualnim ciljevima podređenih i inspirirati ih da teže k njenom ostvarenju.

Inspirirani zaposlenici su oni koji iskazuju optimizam i entizijazam u ostvarivanju zajedničkih ciljeva, a vodstvo suvremenih poduzeća im pri tom pruža neupitnu potporu, nagrađuje ih pohvalama i priznanjima, te je upoznato s njihovim potrebama.

Društvena odgovornost poduzeća

Društveno odgovorno poslovanje (Corporate social responsibility) podrazumijeva odgovornost prema različitim stakeholderima (Farmer i Dickerson-Hogue, 1985, 22) i moguće ga je mjeriti (Maak i Pless, 2006, 106) dijeljenjem odgovornosti poduzeća prema grupama stakeholdera (vlasnici, poslovni partneri – kupci i dobavljači, okolina – prirodna i društvena, interna okolina – podređeni). Prema Druckeru (2004, 23) cilj menadžmenta je moguće promatrati kroz tri dimenzije: (1) odrediti specifičnu svrhu djelovanja organizacije, (2) učiniti rad produktivnim, a radnika učinkovitim i (3) upravljati utjecajima na društvo i biti odgovoran društvu, unutar kojih konkretne ciljeve treba postaviti u osam ključnih područja: marketing, inovacije, ljudski resursi, financijska sredstva, fizička sredstva, produktivnost, društvena odgovornost i ostvarenje profita.

Postoje različite definicije društvene odgovornosti poduzeća, ali sve one imaju neke zajedničke karakteristike vezane uz filantropiju, raznolikost, društveno odgovorno ulaganje (Social responsible investments), okoliš – ljudska prava, prava radnika, poslovnu etiku – samoodrživost, razvoj društva i poslovno pravo (Visser et al., 2008, 125). Od brojnih definicija izdvaja se ona Kotlera i Lee (2005, 3) po kojoj korporativna *društvena odgovornost predstavlja opredjeljenje poduzeća k unapređenju dobrobiti zajednice kroz diskrecijsku (dobrovoljnu) poslovnu praksu i doprinose na teret korporativnih resursa*.

Drucker (2004, 27) naglašava da poduzeće jedino i može dati društveni doprinos ako je jako profitabilno, ali i ukazuje da društvena odgovornost ne znači da je menadžment odgovoran prema društvu, već da je menadžment odgovoran prema poduzeću - jer je poduzeće nemoguće izdvojiti iz njegove okoline.

Suvremeno poduzeće je pod pritiskom mnogobrojnih, često suprotstavljenih potreba, zahtjeva i interesa, koji određuju njegovo djelovanje, pa Tipurić (2008, 4) posebno ukazuje na dvojnost određenja poduzeća – ono je ekonomski entitet, sa svrhom ekonomske učinkovitosti i ostvarenja profita, ali ujedno poduzeće je i socijalni entitet, s mrežom međuovisnih ljudi, organizacija i interesa, koji očekuju društvenu učinkovitost. Svrha postojanja i glavni cilj svakog poduzeća je djelotvornost, uspješno i učinkovito poslovanje i ostvarenje ostalih ciljeva poslovanja koji generiraju dobit i realiziraju ostala očekivanja vlasnika (npr. povećanje tržišnog udjela, porast cijene dionice i sl.). Poslovanje poduzeća se odvija u određenoj (lokalnoj, nacionalnoj ili globalnoj) društvenoj zajednici koja također ima svoja očekivanja vezana uz zaštitu prirodnog okoliša, uz tržište na koje utječu različite silnice pa i odluke vladinih organizacija koje utječu na poslovni kontekst, te uz zaposlenike koji imaju svoja očekivanja. Društvena odgovornost podrazumijeva odgovornost prema poduzeću i njegovim vlasnicima kroz ostvarenje profita, ali i odgovorno korištenje ostvarenog profita za poboljšanje i izgradnju bolje zajednice u kojoj poduzeće djeluje. U skladu s tim dolazi do promjene paradigme menadžmenta prilikom izgradnje organizacije 21. stoljeća. Kao što je moguće vidjeti u Tablici 2 suvremena poduzeća su fokusirana na budućnost, ona djeluju u skladu s prirodom, poštuju zaposlenike i ne smatraju

ih samo resursom, već ključnim izvorom konkurentske prednosti, te su usmjerena na proaktivno ponašanje i dugoročno promišljanje kroz poticanje društveno-odgovornog djelovanja.

Tablica 2. Promjena paradigme – usporedba organizacije 20. i 21. stoljeća

Organizacija 20. stoljeća	***Organizacija 21. stoljeća***
• Fokus na rezultat i sadašnjost	• Fokus na opstanak i budućnost
• Prognoza na temelju prošlih rezultata (ekstrapolacija trendova)	• Izgradnja scenarija u kojima trendovi nisu sudbina
• Na promjene se gleda kao remećenje ekvilibrija	• Promjene su očekivane i nastoji ih se isprovocirati
• Reaktivno ponašanje (pretpostavka nevidljive ruke)	• Proaktivno ponašanje (svatko je kovač svoje sudbine)
• Traži informacije i linearno razmišljanje (reverzibilni modeli)	• Traži balans raznih znanja i holističko razmišljanje (evolucijski modeli)
• Usmjerava kreativnost drugih	• Oslobađa kreativnost drugih
• Tokovi rada određeni su hijerarhijom	• Tokovi rada su usmjereni vezama između zaposlenika
• Artikulirana važnost integriteta	• Demonstrirana važnost integriteta kroz akciju
• Zahtijeva poštivanje i tolerira različitost	• Želi zaraditi poštivanje i zahtijeva različitost
• Reagira na promjene u okolišu	• Djeluje u skladu s prirodom
• U službi velikog vođe	• Vođa služi organizaciji po potrebi
• Vidi zaposlenike kao resurs	• Zaposlenike tretira ključnim resursom
• Operira uglavnom na domaćem tržištu	• Operira uglavnom na globalnom tržištu
• Investira u razvoj ključnih zaposlenika	• Značajno investira u sve zaposlenike
• Kratkoročno razmišljanje (metode prognoze imaju tendenciju pojačavanja postojećih trendova)	• Dugoročno promišljanje (metode prognoze se fokusiraju na anomalije, iskušavaju se osnovna načela i zbrkana je logika)

Izvor: Omazić, M. A. (2008). "Društvena odgovornost poduzeća i korporativno upravljanje", u: Korporativno upravljanje, Tipurić, D. i suradnici, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 335.

Kako to naglašava Omazić (2008, 327) profit nije suprotstavljen odgovornosti, s obzirom na to da su socijalni i ekonomski aspekt poduzeća neupitno povezani – pa društvena odgovornost poduzeća upravo znači koncept upravljanja poduzećem tako da se ostvaruje profit, ali i da se zadovoljavaju društveni i kriteriji zaštite okoliša, a sve s krajnjim ciljem održivosti i zadovoljstva svih uključenih dionika.

Promatrano kroz prizmu stakeholderske orijentacije, poduzeće ne postoji isključivo radi povećanja ili maksimizacije bogatstva njegovih vlasnika, već svih onih koji dobavljaju resurse potrebne za normalno funkcioniranje poduzeća – drugim riječima suvremeno poduzeće mora svojim poslovanjem zadovoljiti interese različitih interesno-povezanih skupina, ono mora osigurati profit i ekonomski rast (za dioničare i investitore), ispuniti očekivanja potrošača, zadovoljiti različite interese zaposlenika, ispuniti zahtjeve bližeg i šireg okruženja, etičke ciljeve i ciljeve zaštite okoliša (Tipurić, 2008, 25-26).

Razlozi zbog kojih se poduzeća odlučuju na društveno odgovorno poslovanje su: poboljšanje reputacije, konkurentska prednost, ušteda u troškovima, trendovi u industriji, odgovoran CEO/

odbor direktora, zahtjevi kupaca, društveno odgovorno ulaganje, rast, zahtjevi vlasnika i lakši pristup kapitalu (Visser et al., 2008, 128).

Odnos sa zajednicom je iznimno bitan za poduzeće iz više razloga, radna snaga poduzeća u dosta slučajeva je iz uže lokalne zajednice, klijenti ili kupci proizvoda su također dio zajednice, a i vlasnici također. Zbog ovoga svega se može reći da su zajednica i poduzeće međusobno povezani na više razina, a temeljem svog odnosa prema zajednici poduzeće može poboljšati ili pogoršati svoj imidž.

Društveno odgovorna poduzeća su pozitivno percipirana od strane javnosti, ona posluju po načelima etičnosti, orijentirana su na zadovoljenje potreba svih svojih stakeholdera, dijele s njima informacije, svojim poslovanjem iskazuju brigu prema zajednici i okolišu, te su spremna sudjelovati u zajedničkim projektima u okruženju u kojem posluju.

Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno s ciljem utvrđivanja utjecaja predanosti zaposlenika ostvarenju vizije i njihove inspiriranosti od strane vodstva na razinu društvene odgovornosti poduzeća. Kao istraživački metoda korištena je anketa, a kao instrument korišten je upitnik sa 20 pitanja zatvorenog tipa, 5 pitanja se odnosilo na pitanja općeg tipa, dok se s 15 pitanja utvrđivala razina predanosti i inspiriranosti zaposlenika, te društvena odgovornost poduzeća. Ponuđeni su odgovori na pitanja, pri čemu je korištena Likertova skala intenziteta od 1 do 5, a nisu korištena pitanja s odgovorima otvorenog tipa. S obzirom na to da se predanost zaposlenika i njihovo inspiriranje, te međuovisnost suvremenog vodstva i društvene odgovornosti poduzeća nije ranije istraživala i nije bilo prethodno razvijenih instrumenata istraživanja, za potrebe ovog rada je razvijen i posebno kreiran anketni upitnik.

U ciljani uzorak je uključeno 237 velikih i srednje velikih poduzeća s područja Federacije Bosne i Hercegovine. Ukupno je popunjeno 88 anketnih upitnika, što čini stopu povrata od 37,13% mjereno prema ciljnoj skupini istraživanja (od 237 poduzeća). Ovo je iznimno prihvatljiva i zadovoljavajuća stopa povrata, budući se nalazi iznad očekivane stope povrata za ovakvu vrstu istraživanja (koja se kreće između 10% i 20%). Uzorak čine 19 velikih poduzeća (11,52% poduzeća iz osnovnog skupa) i 69 srednje velikih poduzeća (7,71% poduzeća iz osnovnog skupa).

Istraživanje je provedeno u vremenskom razdoblju od travnja 2013. do svibnja 2013. putem online upitnika. U najvećem broju slučajeva, anketni je upitnik ispunio predsjednik Uprave poduzeća, dok su u manjem broju slučajeva anketni upitnici popunjeni od strane članova Uprava poduzeća. Upitnik je pravilno popunilo 88 poduzeća, a analiza rezultata je urađena pomoću Microsoft Excela i SPSS 20.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Anketni upitnik se sastojao od kombinacije pitanja općeg tipa i pitanja postavljenih s ciljem utvrđivanja razine razvijenosti predanosti zaposelnih, njihovog inspiritanja, kao i društvene odgvornosti poduzeća. Na temelju analize pitanja općeg tipa, moguće je vidjeti da s obzirom na pravni oblik organizacije, 14,8% poduzeća iz uzorka su dionička društva, dok su 85,2% društva s ograničenom odgovornošću. U odnosu na veličinu poduzeća 78,4% su srednje velika poduzeća, dok su 21.6% velika poduzeća. Prema godini osnivanja 26,2% poduzeća je osnovano do 1991. godine, dok je 73,8% poduzeća osnovano nakon 1991. godine.

Suvremeno vodstvo i njegove dvije ključne varijable – predanost zaposlenih i inspiriranje podređenih su mjerene preko 8 pitanja. Ponuđeni odgovori su bili mjereni Likertovom skalom intenziteta od 1 do 5 sa slijedećim značenjem 1 – uopće se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem. Rezultati deskiptivne statistike za svaku od mjera formiranih za mjerenje varijabli su predstavljeni u Tablici 3.

Tablica 3. Pregled mjera varijbali suvremenog vodstva – predanost i inspiriranje zaposlenih

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Predanost svih razina menadžmenta ispunjavanju zadane strategije i ciljeva	87	2.00	5.00	4.02	.80662
Predanost zaposlenika ispunjavanju zadane strategije i ciljeva	86	1.00	5.00	3.89	.86812
Povjerenje zaposlenika u zajedničke vrijednosti i ciljeve poduzeća	88	1.00	5.00	3.72	.85700
Vjerojatnost da zaposlenici dobrovoljno napuste poduzeće	87	1.00	5.00	3.60	.90810
Pružanje potpore i inspiracije od strane menadžmenta za ostvarivanje zajedničkih ciljeva	88	1.00	5.00	3.63	.80676
Iskazivanje entuzijazma i optimizma menadžmenta	87	1.00	5.00	3.93	.81830
Odavanje pohvala i priznanja podređenima za važne doprinose i postignuća	88	1.00	5.00	3.75	.97379
Upoznatost menadžera s potrebama zaposlenih	88	1.00	5.00	3.63	.80676
Valid N (listwise)	83				

Izvor: Vlastita izrada

Iz Tablice 3 je vidljivo da su najbolji rezultati ostvareni kod predanosti menadžmenta ispunjavanju ciljeva i strategija s prosječnom ocjenom od 4,02 što znači da u većini anketiranih poduzeća zaposlenici kod menadžmenta uočavaju predanost ostvarenju strategije i ciljeva. Nešto lošije je ocijenjena predanost zaposlenika ispunjavanju strategije (3,89), kao i iskazivanje entuzijazma i optimizma od strane menadžmenta (3,93). Najlošije ocijenjena tvrdnja je ona vezana uz potporu kod ostvarivanja zajedničkih ciljeva zaposlenika od strane menadžmenta (u prosjeku 3,63), te upoznatosti menadžmenta sa problemima i potrebama zaposlenika (3,63). Povjerenje zaposlenika u zajedničke vrijednosti je dobilo prosječnu ocjenu od 3,72, dok je odavanje pohvala i priznanja od strane menadžmenta ocijenjeno sa 3,75. Najniža ocjena je na vjerojatnosti da zaposlenici dobrovoljno napuste poduzeće, tj. promjene posao (3,60).

Iz rezultata deskriptivne statistike je vidljivo da su u većini BiH poduzeća i menadžeri i zaposlenici jako predani ispunjenju poslovnih ciljeva, dok kod varijable inspiriranje ocjene nisu tako visoke.

Društvena odgovornost poduzeća je ispitana preko 7 tvrdnji, kojima se pokušalo izmjeriti u kojoj mjeri poduzeća u Federaciji BiH se brinu o vlastitom ugledu i percepciji, etičnosti, svojim stakeholderima, te okolišu i cjelokupnoj zajednici.

Tablica 4. Pregled mjera društvene odgovornosti

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Percepcija poduzeća od strane javnosti	87	1.00	5.00	3.9885	.78495
Poslovanje po načelima etičnosti	87	2.00	5.00	4.1609	.60758
Orijentiranost na zahtjeve i potrebe stakeholdera	84	2.00	5.00	3.9048	.81579
Osiguranje informacija stakeholderima	87	2.00	5.00	3.9195	.81009
Sudjelovanje u zajedničkim projektima	87	1.00	5.00	3.6207	1.01433
Iskaz brige za zajednicu	87	1.00	5.00	3.7586	1.07796
Iskaz brige za zaštitu okoliša	87	1.00	5.00	3.0460	1.08808
Valid N (listwise)	83				

Izvor: Vlastita izrada

Rezultati deskriptivne statistike pokazuju da je najbolje ocjenjena varijabla društvene odgovornosti poduzeća poslovanje po načelima etičnosti s prosječnom ocjenom 4,16, što znači da je razina percipirane etičnosti relativno visoko ocjenjena. Također, kod većine anketiranih poduzeća, relativno je visoko ocijenjena tvrdnja vezana uz pozitivnu percepciju poduzeća u javnosti (3,98) kao i orijentiranost na zahtjeve i potrebe stakeholdera (3,90).

Najlošije je ocijenjena tvrdnja vezana uz brigu o okolišu, s prosječnom ocjenom 3,05, te sudjelovanje poduzeća u zajedničkim projektima sa stakeholderima i ostalim članovima okruženja, s prosječnom ocjenom 3,62.

S ciljem utvrđivanja odnosa između razvijenosti suvremenog vodstva (predanost i inspiriranje zaposlenih) i društvene odgovornosti poduzeća kreirane su kompozitne varijable koje su rezultat većeg broja tvrdnji. Za izradu varijable predanost korišteno je 4 tvrdnje, za izradu varijable inspiriranje 4 tvrdnje, dok je za izradu varijable društvena odgovornost korišteno 7 tvrdnji. Pouzdanost tako kreiranih mjernih ljestvica je testirana pomoću Cronbach alpha koeficijenta koji reflektira stupanj interne konzistentnosti i validnost kompozitne varijable. Vrijednost svih izračunatih Cronbach alpha koeficijenata je veća od 0.81 što upućuje na izuzetnu konzistentnost kompozitnih varijabli i njihovo ukupno slaganje prilikom mjerenja date karakteristike (predanost, inspiriranost i društvena odgvornost poduzeća).

Kako bi se dokazala postavljena tvrdnja da poduzeća čiji menadžment više radi na poticanju predanosti zaposlenika, svojim primjerom pokazuje predanost i vjeru u zajedničke vrijednosti, te inspirira zaposlene na ostvarivanje zajedničkih ciljeva ima i bolje rezultate po pitanju društvene odgovornosti poduzeća, izvršena je korelacija između kompozitnih varijabli. Korišten je Spearmans rho koeficijent korelacije, s obzirom da ocjene tvrdnji nisu numeričke, već kategorijalne.

Iz Tablice 5 moguće je zaključiti da između sve tri kompozitne varijable postoji statistički signifikantna pozitivna korelacija. Traženje predanosti i inspiriranje zaposlenih su snažno međusobno interkorelirani (r_s= 0,804 , sig.= 0,000) što upućuje na zaključak da se obje varijable koriste za mjerenje istog fenomena, a u ovom slučaju to je suvremeno vodstvo. Relativno snažna pozitivna korelacija postoji i između varijabli društvena odgovornost poduzeća i traženje predanosti (r_s= 0,597 , sig.= 0,000) što upuće na zaključak da poduzeća kod kojih vodstvo

traži predanost od svojih zaposlenika, uistinu ostvaruju više razine društvene odgovornosti. Korelacija je statistički signifikantna na razini signifikantnosti od 1%). Između varijabli inspiriranje podređenih i društvena odgovornost poduzeća postoji snažna pozitivna korelacija (r_s= 0,643 , sig.= 0,000) koja upućuje na zaključak da poduzeća kod kojih vodstvo uspijeva inspirirati zaposlene ostvaruje u većoj mjeri ciljeve društvene odgovornosti poduzeća.

Tablica 5. Prikaz korelacija između kompozitnih varijabli

Spearman's rho		Društvena odgovornost poduzeća	Traženje predanosti	Inspiriranje zaposlenih
Društvena odgovornost poduzeća	Correlation Coefficient	1.000	.597**	.643**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	88	88	88
Traženje predanosti	Correlation Coefficient	**.597****	1.000	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	88	88	88
Inspiriranje zaposlenih	Correlation Coefficient	**.643****	**.804****	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	88	88	88
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Izvor: Vlastita izrada

Bilo je zanimljivo i istražiti koje su od ponuđenih tvrdnji najviše korelirane s varijablom društvene odgovornosti. Tablica 6 prikazuje međusobne korelacije, a kako je moguće vidjeti korelacije se kreću između r_s= 0,456 i r_s= 0,595.

Tablica 6. Prikaz korelacija društvene odgovornosti i pojedinih varijabli suvremenog vodstva

Spearman's rho		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Društvena odgovornost poduzeća	Correlation Coefficient	.528**	.512**	.520**	.456**	.595**	.523**	.554**	.558**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	87	86	88	87	88	87	88	88

Izvor: Vlastita izrada

1. Predanost svih razina menadžmenta ispunjavanju zadane strategije i ciljeva, 2. Predanost zaposlenika ispunjavanju zadane strategije i ciljeva, 3. Povjerenje zaposlenika u zajedničke vrijednosti i ciljeve poduzeća, 4. Vjerojatnost da zaposlenici dobrovoljno napuste poduzeće, 5. Pružanje potpore i inspiracije od strane menadžmenta za ostvarivanje zajedničkih ciljeva, 6. Iskazivanje entuzijazma i optimizma menadžmenta, 7. Odavanje pohvala i priznanja podređenima za važne doprinose i postignuća, 8. Upoznatost menadžera s potrebama zaposlenih

Najsnažnije pozitivno korelirane su varijabla društvene odgovornosti poduzeća i pružanje inspiracije od strane menadžmenta za ostvarivanje zajedničkih ciljeva (r_s= 0,595, sig= 0,000), dok su najslabije korelirane varijable društvena odgovornosti i mogućnost da zaposlenici napuste poduzeće (r_s= 0,456, sig= 0,000), što znači da ukoliko je poduzeće društveno odgovornije postoji manja vjerojatnost da će ga zaposlenici dobrovoljno napustiti.

Urađena je i korelacijska analiza varijabli traženje predanosti i inspiriranje s pojedinačnim tvrdnjama kojima je mjerena društvena odgovornost poduzeća. Rezultati prikazani u Tablici 7 upućuju na postojanje pozitivne korelacije između ove dvije varijable i svih tvrdnji kojima je mjerena društvena odgovornost poduzeća s koeficijentom korelacije između najvećeg r_s= 0,578 i najmanjeg r_s= 0, 231.

Tablica 7. Prikaz korelacija traženja predanosti i inspiriranja i tvrdnji društvene odgovornosti

Spearman's rho		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Traženje predanosti	Correlation Coefficient	.231*	.386**	.428**	.477**	.418**	.578**	.531**
	Sig. (2-tailed)	.032	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	87	87	84	87	87	87	87
Inspiriranje	Correlation Coefficient	.290**	.456**	.505**	.545**	.473**	.558**	.482**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	87	87	84	87	87	87	87

Izvor: Vlastita izrada

1. Percepcija poduzeća od strane javnosti, 2. Poslovanje po načelima etičnosti, 3. Orijentiranost na zahtjeve i potrebe stakeholdera, 4. Osiguranje informacija stakeholderima, 5. Sudjelovanje u zajedničkim projektima, 6. Iskaz brige za zajednicu, 7. Iskaz brige za zaštitu okoliša

Iz Tablice 7 je moguće uočiti da je najveća pozitivna korelacija između traženja predanosti i iskaza brige za zajednicu (r_s= 0, 578, sig= 0,000), dok je najmanja korelacija između traženja predanosti i pozitivne percepcije poduzeća od strane javnosti (r_s= 0, 231, sig.= 0,032) i to na razini statističke signifikantnosti od 5%.

Inspiriranje je također najjače korelirano s iskazom brige za zajednicu (r_s= 0, 558, sig.=0,000) što znači da općenito poduzeća koja imaju menadžment koji bolje inspirira i potiče zaposlenike na ostvarenje zajedničkih ciljeva, u konačnici pokazuju i više brige za zajednicu u kojoj se nalaze preko različitih načina djelovanja (stipendije, donacije i sl.).

ZAKLJUČAK

Suvremeno vodstvo je proces uvjetovan brojnim varijablama - fenomenom vizije, karizme, transformacije i promjena. Traženje predanosti i inspiriranje podređenih su u ovom istraživanju izdvojeni kao iznimno značajne sastavnice procesa suvremenog vodstva, jer samo postojanje vizije nije dovoljno kako bi se ona počela i ostvarivati, kao što niti postojanje efektivne komunikacije nije dovoljno da bi se prenijele prave vrijednosti, ukoliko one nisu dobro definirane. Temeljem analize teorija predanosti moguće je zaključiti da su neke od značajnih karakteristika poticanja predanosti: uključenost menadžmenta, poticanje zaposlenika na

slijeđenje zajedničkih vrijednosti, te želja zaposlenika za promjenom radnog mjesta, dok je za inspiriranje bitna uključenosti i angažiranost vođe. Kada postoji dobro poznavanje organizacije od strane vođe i kad on dobro poznaje probleme i potencijale podređenih, onda se korištenjem određenih oblika komunikacije može prenijeti poruku vizije, povezati je sa individualnim ciljevima podređenih i inspirirati ih da teže k njenom ostvarenju.

Odnos sa zajednicom je iznimno bitan za poduzeće iz više razloga, radna snaga poduzeća u dosta slučajeva je iz uže lokalne zajednice, klijenti ili kupci proizvoda su također dio zajednice, a i vlasnici također. Zbog ovoga svega se može reći da su zajednica i poduzeće međusobno povezani na više razina, a temeljem svog odnosa prema zajednici poduzeće može poboljšati ili pogoršati svoj imidž. Društveno odgovorna poduzeća su pozitivno percipirana od strane javnosti, ona posluju po načelima etičnosti, orijentirana su na zadovoljenje potreba svih svojih stakeholdera, dijele s njima informacije, svojim poslovanjem iskazuju brigu prema zajednici i okolišu, te su spremna sudjelovati u zajedničkim projektima u okruženju u kojem posluju.

U ovom istraživanju se ispitao utjecaj karakteristika suvremenog vodstva – traženje predanosti i inspiriranje podređenih na stupanj društvene odgovornosti poduzeća. Na temelju rezultata istraživanja vidljivo je da između sve tri kompozitne varijable postoji statistički signifikantna pozitivna korelacija. Traženje predanosti i inspiriranje zaposlenih su snažno međusobno interkorelirani (r_s= 0,804 , sig.= 0,000) što upućuje na zaključak da se obje varijable koriste za mjerenje istog fenomena, a u ovom slučaju to je suvremeno vodstvo. Relativno snažna pozitivna korelacija postoji i između varijabli društvena odgovornost poduzeća i traženje predanosti (r_s= 0,597 , sig.= 0,000) što upuće na zaključak da poduzeća kod kojih vodstvo traži predanost od svojih zaposlenika, uistinu ostvaruju više razine društvene odgovornosti.

Moguće je zaključiti da poduzeća u kojima je vodstvo inspirativno i potiče predanost i uključenost zaposlenika iskazuju viši stupanj društvene odgovornosti od onih gdje vodstvo nema te karakteristike, dakle kroz razvoj vodstva je moguće povećati i društvenu odgovornost poduzeća.

LITERATURA

1. Armstrong, G. (2011). Leadership in Times of Change: An Examination of Merger Experience. Doktorska disertacija, University of Toronto
2. Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., Weber, T.J. (2009). "Leadership: Current Theories, Research and Future Directions". Annual Review of Psychology, 60, p.p. 421- 449.
3. Clayton, H. (2012). "The changing leadership landscape". Strategic HR Review, 11(2), str. 78– 83.
4. Conger, J., A. (1991). "Inspiring Others: The Language of Leadership". Academy of Management Executive, McGill University, vol. 5, 31-45
5. Drucker, P. F. (2004). What Makes an Effective Executive? Harvard Business Review
6. Fairholm, M. (2004). "A New Sciences Outline for Leadership Development". The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 No. 4, str. 369-383.
7. Farmer, R. N., Dickerson Hogue, W. (1985). Corporate Social Responsibility, second edition, D.C. Heath and Company
8. Gill, R. (2006). Theory and Practice of Leadership. Sage Publications, London, UK.
9. Jones, G., George J., Hill, C. W. L. (2000). Contemporary Management. McGraw-Hill Higher Education
10. Kotler, P., Lee, N. (2005). Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey
11. Kreitner (1995). Management. Houghton Miffin Company, USA
12. Maak, T., Pless, N. (2006). "Responsible Leadership in Stakeholder Society – Relational Perspective". *Journal of Business Ethics*, str. 99–115.
13. Martin, A., Ernst, C. (2005). "Leadership, learning and human resource management – Exploring leadership in times of paradox and complexity. *Corporate Governance,* 5 (3), str. 82-94.
14. McCall, M. W. (2010). "Recasting Leadership Development". Industrial and Organizational Psychology, 3, str. 3-19
15. Meindl, J. R., Erlich S. B., Dukerich, J. M. (1985). "The Romance of Leadership". Administrative Science Quarterly, 30, str. 78 -102
16. Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). "Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of Three – Component Conceptualization". Journal of Applied Psychology, 78, str. 538-551.
17. Omazić, M. A. (2008). "Društvena odgovornost poduzeća i korporativno upravljanje", u: Korporativno upravljanje, Tipurić, D. i suradnici, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 323-360
18. Thompson, A. A., Strickland, A.J. (1998). Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw – Hill Companies
19. Tipurić, D., ur., (2008). Korporativno upravljanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb
20. Visser, W., Matten, D., Pohl, M., Tolhurst, N. (2008). The A to Z Corporate Social Responsibility. ICCA Publication, USA
21. Yukl, G. (2008). Rukovođenje u organizacijama. Naklada Slap, Zagreb

INTRAPODUZETNIŠTVO I PRETPOSTAVKE RAZVOJA INTRAPODUZETNIŠTVA U VELIKIM PROIZVODNIM PREDUZEĆIMA U BOSNI I HERCEGOVINI

Muzafer Brigić[170]
Bahrija Umihanić [171]
Sabina Đonlagić [172]

SAŽETAK

Rast i razvoj je jedan od osnovnih ciljeva svakog preduzeća. Posvećenost aktivnostima koje stvaraju pretpostavke za rast i razvoj važna je aktivnosti menadžmenta. Poduzetničko djelovanje obezbjeđuje pretpostavke da se ostvari rast i razvoj. U velikim i postojećim preduzećima poduzetničke aktivnosti predstavljaju intrapoduzetništvo. U kojoj mjeri je prisutno intrapoduzetničko djelovanje u proizvodnim preduzećima u Bosni i Hercegovini te koje su organizacijske pretpostavke za intenziviranje intrapoduzetničkog djelovanja i kakav je uticaj na rast preduzeća, predmet su istraživanja u radu. Primarno istraživanje je sprovedeno terenskim istraživanjem primjenom ankete kao instrumenta za prikupljanje podataka. Anketiranjem se došlo do odgovora na pitanje do koje mjere je intrapoduzetništvo razvijeno u proizvodnim preduzećima u FBiH sa aspekta ključne dvije dimenzije intrapoduzetništva, te šta je neophdono učiniti na polju menadžmenta preduzećima kako bi se stvorili preduslovi za intenziviranje intrapoduzetničke aktivnosti u tim preduzećima. Uzorak je predstavljalo 50 velikih proizvodnih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine. Korištene su statističke metode obrade podataka: deskriptivna analiza, faktorska analiza, regresija i korelacija. Analizom rezultata istraživanja potvrđena je postavljena hipoteza da stvaranje povoljnih organizacijskih preduslova omogućava intenziviranje intrapoduzetničke aktivnosti i sticanje konkurentskih prednosti važnih za dugoročni rast i razvoj proizvodnih preduzeća. Date su preporuke kako bi se poboljšale organizacijske pretostavke za intenzivnije intrapoduzetničko djelovanje.

Ključne riječi: Menadžment, rast, razvoj, poduzetništvo, intrapoduzetništvo.

JEL: M; M5

UVOD

Pronaći odgovarajuće modele i tehnike upravljanja koje mogu doprinijeti razvoju i rastu preduzeća je zadaća i izazov za menadžment u preduzećima. Jedno od područja koje zauzima važno mjesto jeste poduzetnička aktivnost koja u postojećim i velikim preduzećima se naziva intrapoduzetništvo. Na kojem nivou je implementacija intrapoduzetničkih aktivnosti i koje su organizacijske pretpostavke koje je potrebno obezbjediti u cilju intenziviranja intrapoduzetničkih aktivnosti, te kakve prednosti one donose u cilju ostvarenja rasta i razvoja preduzeća, je predmet istraživanja u radu. U prvom dijelu dat je kratak osvrt na područje istraživanja odnosno o važnosti i potrebi ove teme za istraživanje. Odnos zaposlenih prema intrapoduzetništvu posmatran kroz kreativnost, inovativnost i intrapoduzetništvo, te upravljanje inovacijama i značaj inovacija kao i poticanje inovativnosti i inovacijske kulture, je predmet drugog dijela. Efekti intrapoduzetništva u pogledu koristi i nedostataka od intrapoduzetništva, je u fokusu trećeg dijela.

170 Helios dd, 75290 Banovići, Tel.: 061 287 855; e-mail: muzafer.b@bih.net.ba
171 Redovni profesor, Univerzitet u Tuzli, Ekonomski Fakultet, bahrija.umihanic@untz.ba
172 Docent, Univerzitet u Tuzli, Ekonomski Fakultet, sabina.djonlagic@untz.ba

U četvrtom dijelu je na primjeru konkretnog istraživanja obrađena metodologija istraživanja posmatrana kroz područje istraživanja, ciljeve, hipotezu, uzorak i metode istraživanja i sam postupak istraživanja. Prezentirani su rezultati istraživanja o utjecaju intrapoduzetništva na rast proizvodnih preduzeća u FBiH. Izvršena je analiza istraživanih varijabli, zatim upotrebom faktorske analize i regresije i korelacije utvrđena je povezanost, smjer i intenzitet utjecaja intrapoduzetničkog djelovanja na pokazatelje rasta preduzeća.

Zaključkom su predstavljeni rezultati istraživanja i definisani prijedlozi aktivnosti koje menadžment treba da poduzme u cilju stvaranja organizacijskih pretpostavki za intenziviranje intrapoduzetničkih aktivnosti.

PODRUČJE ISTRAŽIVANJA

Intrapoduzetništvo kao poduzetništvo u postojećim preduzećima je neophodno kao aktivnost koja može pospješiti rezultate poslovanja i dugoročno stvoriti pretpostavke za rast i razvoj. Kakve organizacijske pretpostavke je potrebno obezbjediti kako bi se uspostavilo a kasnije i intenziviralo intrapoduzetničko djelovanje, zadatak je menadžmenta u preduzećima. Imajući u vidu da najveći broj zaposlenika upošljavaju velika proizvodna preduzeća, a u Bosni i Hercegovini jedan od ključnih problema je neuposlenost, u radu smo se fokusirali na istraživanje intrapoduzetničkih aktivnosti u velikim preduzećima jer razvojem i rastom velikih preduzeća se stvaraju pretpostavke za dodatna upošljavanja.

Na kojem nivou je prisutno intrapoduzetništvo u bosanskohercegovačkim preduzećima, šta su organizacijske pretpostavke koje pospješuju i intenziviraju intrapoduzetničke aktivnosti, kakve one imaju prednosti i kako utiču na rast i razvoj preduzeća, jeste područje istraživanja.

Istraživanjem definicija intrapoduzetništva od različitih autora, odnosno poimanja intrapoduzetništva, možemo zaključiti da intrapoduzetništvo predstavlja poduzetništvo velikih i postojećih preduzeća i obuhvata:

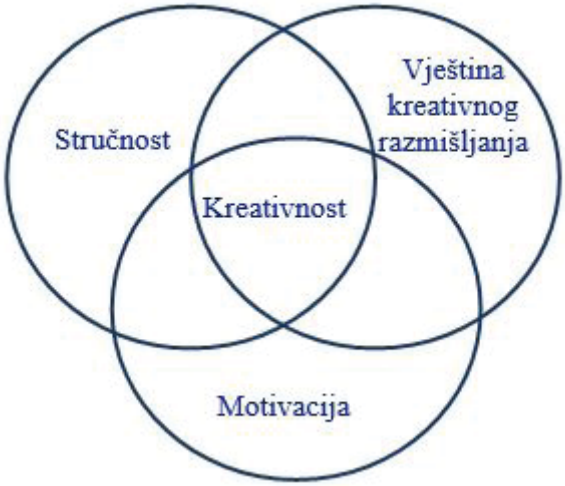
- stvaranje novog posla, odnosno aktivnosti pod okriljem postojećeg preduzeća,
- transformaciju preduzeća promjenom ključnih poslovnih područja, stvaranje i inoviranje

ODNOS ZAPOSLENIH PREMA INTRAPODUZETNIŠTVU

Intrapoduzetništvo je u značajnoj mjeri determinisano aktivnostima zaposlenih u preduzećima, odnosno ovisno je o njihovoj kreativnosti, inovativnosti i motivaciji koja se ogleda u načinima i vrstama poticaja zaposlenih na intrapoduzetničko djelovanje.

Kreativnost, inovativnost i intrapoduzetništvo

Kreativnost je sposobnost stvaranja originalnih ideja ili sagledavanje postojećih ideja na novi način. Originalnost ili novina ideja nisu dovoljne za analizu kreativnosti sa organizacijskog aspekta. Ideja mora biti korisna i provediva. Ideju ocjenjujemo prema pozitivnom učinku koji ima na ključne organizacijske faktore poput proizvodnosti, komunikacije, koordinacije i kvalitete proizvoda. Kreativnost uključuje promatranje problema sa različitih aspekata i izlaženje izvan okvira starih pravila i normi koje nas vežu uz tradicionalne metode obavljanja zadataka. Kreativnost nam omogućava da budemo drugačiji i pomaže nam da nađemo nove odgovore i rješenja za stare i nove probleme. Kreativnost se prvenstveno veže za pojedinca i tada govorimo o individualnoj kreativnosti. Kreativnost svakog pojedinca je funkcija tri sastavna dijela: stručnosti, vještine kreativnog razmišljanja i motivacije.



Slika 1. **Tri sastavna dijela kreativnosti**[173]

Stručnost je sve što pojedinac zna i može učiniti u području posla koji obavlja. To se odnosi na tehnike i procedure povezane sa poslom kao i na sveukupno razumijevanje radnih okolnosti.

Kreativno razmišljanje je sposobnost kombinovanja starih ideja na novi način. Ono određuje koliko fleksibilno i maštovito pojedinac pristupa problemima.

Motivacija je strast odnosno potreba pojedinca da bude kreativan. Stručnost i kreativno razmišljanje su podloga koja pojedincu omogućava da bude kreativan ali motivacija određuje hoće li on to zaista i biti. Pojedinac na kreativnost može biti potaknut organizacijskim nagradama i kaznama ili pak zadovoljavanjem ličnih interesa i strasti u određenoj situaciji.

Inovacija je usko povezana sa kreativnošću. Zapravo inovacija uključuje pretvaranje nove ideje u novi ili poboljšani proces, proizvode ili usluge koje promiču postizanje organizacijskih ciljeva. Ideje na kojima se temelji inovacija rezultat su ktreativnosti u organizacijama. Inovacija je pretvaranje tih zamisli u nešto opipljivo. Pojam inovacija može se definisati na nekoliko načina. Posmatrano iz ugla upravljanja, inovacija je proces primjenjivanja nove ideje na poboljšanje organizacijskog procesa, proizvoda ili usluga.[174] Inovacija je od ključne važnosti za dugoročni uspjeh gotovo svih organizacija. Organizacijama bez inovacija pada konkurentnost i manje su zanimljive potrošačima kao i članovima organizacije.

Upravljanje inovacijama i značaj inovacija

Inovacija se može posmatrati kao proces, odnosno niz koraka koje je neophodno poduzeti kako bi se realizirala kreativna ideja. Stoga se i upravljanje inovacijama realizuje u više koraka. Najčešće se proces inovacije posmatra kroz pet koraka:

- invencija kao korak u kojem se utvrđuje nova ideja,
- razvoj što podrazumijeva da nova ideja postane praktična,
- difuzija predstavlja treći korak u kojem krajnji korisnici i potrošači ideju primjenjuju u praksi,
- integracija je četvrti korak u kojem proizvod postaje sastavni dio organizacije, i

173 Certo, S.C., Certo, S.T., *Moderni menadžment*, 10. izdanje, Mate Zagreb, 2009., str. 455
174 Ibidem: str. 459.

- praćenje, korak procesa inovacije u kojem se novouvedena ideja prati kako bi se ustanovilo treba li je usavršiti ili ukinuti.[175]

Upravljanje procesom inovacija podrazumijeva poduzimanje odgovarajućih aktivnosti u svakom od koraka procesa inovacija. Značaj inovacija se ogleda prvenstveno u činjenici da samo inovativna preduzeća danas imaju pretpostavke za rast i razvoj. Takođe nerijetka su mišljenja da je inovativnost preduslov za opstanak preduzeća. Značaj inovacija je naročito veliki za poduzetništvo odnosno intrapoduzetništvo. Poduzetništvo se često izjednačava sa inovativnošću.

Kultura preduzeća predstavlja možda najvažniji element razvoja intrapoduzetništva, tj. ukoliko je kultura preduzeća poduzetnički nastrojena, tada će se i samo preduzeće ponašati na poduzetnički način[176]. Tačnije bi se moglo reći kako sama kultura preduzeća ima utjecaj na razvoj intrapoduzetništva u kratkom roku. Ukoliko preduzeće želi poticati poduzetnički duh svojih zaposlenika, odnosno poticati ih da djeluju inovativno i proaktivno u dugom roku, ono mora pružiti i osigurati zadovoljavajući sistem poticanja svojim zaposlenicima kako bi oni sami bili spremni preuzeti određene rizike vezane uz njihovo poduzetničko djelovanje, što u konačnici znači i nužnost pružanja veće slobode svojim zaposlenicima pri čemu se i samo preduzeće izlaže određenim rizicima[177]. Prvi oblik rizika odnosi se na mogućnost razilaženja između strateških ciljeva, smjernica i zadataka koje postavlja menadžment preduzeća i zadanih ciljeva projekata koje razvijaju zaposlenici. Drugi oblik rizika kojem je preduzeće izloženo odnosi se na mogućnost da određeni intrapoduzetnici, u koje se na ovaj način intenzivno ulagalo te su postali vrijedan element ljudskog i intelektualnog kapitala preduzeća te ujedno tržišno naročito cijenjeni poduzetnici, jednostavno napuste preduzeće te pokrenu svoj vlastiti poslovni poduhvat koji su ranije razvijali u preduzeću ili naprosto prebjegnu konkurenciji. Da se prethodno navedeni rizici izbjegnu ili barem svedu na najmanju moguću mjeru, potrebno je razviti adekvatan sistem poticanja koji predstavlja jednu od ključnih uloga razvoja intrapoduzetništva [178]. Potrebno je naglasiti kako sistem poticanja mora ujedno sadržavati i sistem nagrađivanja vezan uz nivo ostvarenih rezultata. Da bi se postigao adekvatan sistem poticanja i nagrađivanja, potrebno je da preduzeće njime ostvaruje sljedeće ciljeve: razvijanje poduzetničkog, riziku sklonog duha preduzeća, privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih zaposlenika te unapređenje rezultata i uspjeha koji su ostvareni poduzetničkim poduhvatom.

Da bi se postigao adekvatan sistem poticanja poduzetničkih aktivnosti, potrebno je voditi brigu o raznim faktorima koji ovise o vrsti poslovnog poduhvata, stepenu razvoja poslovnog poduhvata i ulozi intrapoduzetnika koju obavlja u poslovnom poduhvatu. Najvažniji faktori koji utječu na formiranje sistema poticanja su: [179]

a) **Ljudski faktor**. Uspješan poslovni poduhvat zahtijeva kombinaciju zaposlenika koji posjeduju poduzetnička, menadžerska i tehnološko-specijalistička znanja te u skladu sa svojim znanjima izvršavaju specifične uloge tokom razvoja poslovnog poduhvata.

175 Ibidem: str. 461.

176 Burns, P., *Corporate entrepreneurship: building an entrepreneurial organisation*, Palgrave MacMillan, 2005, strana 104.

177 Marvel, R.M., Griffin, A., Hebda, J., Vojak, B. *Examining technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field*, Entrepreneurship theory and practice, No. 9, 2007, strana 755.

178 Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G., *Corporate entrepreneurship and innovation*, 2nd ed., Thompson, 2008., strana 277.

179 Viswanathan, R.J., Nagarajan, G.S., *The 4E model: designing an incentive system for internal ventures*, ESADE MBA Business Review, 2004, strana 26

b) **Autonomija**. Uspješnost poslovnog poduhvata značajno ovisi o nivou slobode djelovanja tima zaduženog za provođenje poslovnog poduhvata iz razloga što navedeni tim (*venture team*) djeluje u uslovima novostvorenih ili rastućih tržišta na kojima se proces učenja isključivo odvija djelovanjem na njima.

c) **Kratki rok nasuprot dugom roku**. Kao što i same riječi kažu kratkoročni oblici poticaja utječu na provođenje kratkoročnih akcija i osiguravaju ih, dok dugoročni oblici poticaja osiguravaju provođenje dugoročnih i strateški važnih akcija.

d) **Veza s uspješnošću**. Potrebno je da poticaji budu vezani uz ostvarene rezultate i performanse preduzeća.

e) **Privlačenje i zadržavanje talenata**. U nastojanju da se privuku najkvalitetniji talenti na tržištu, preduzeće koje pokreće novi poslovni poduhvat trebalo bi modificirati tradicionalni sistem poticanja i nagrađivanja iz razloga što zaposlenici ne bi smjeli doživljavati učestvovanje u novom poslovnom poduhvatu kao nešto što bi moglo usporiti ili ugroziti razvoj njihovih karijera.

U daljem dijelu teksta bit će pružen opis najvažnijih elemenata sistema poticanja razvoja intrapoduzetništva, a to su finansijski motivatori, nefinansijski motivatori, te rizici vezani uz učestvovanje u timu zaduženom za razvoj novog poslovnog poduhvata[180]. Pri tome se mora imati na umu kako sistem poticanja mora biti u funkciji povećanja radnog učinka i uspješnosti, kako mora biti jasno vidljiva veza između rezultata rada i nagrada te se sistem mora zasnovati više na pozitivnim nego na negativnim konsekvencama radnog ponašanja[181].

a) **Finansijski motivatori**. Finansijski motivatori su najučestaliji oblik poticanja iz razloga što se oni direktno povezuju s individualnim ili grupnim radom pa se posmatraju kao direktne nagrade za uložen trud i rad. Sljedeća tabela, tabela 1, daje detaljan prikaz raznih oblika finansijskih poticaja/motivatora zajedno s njihovim karakteristikama.

Tabela 1. *Finansijski motivatori intrapoduztništva i njihove karakteristike*[182]

Finansijski motivatori	Karakteristike finansijskih motivatora
Udio u imovini (equity)	• dionice/udjeli u vlastitom preduzeću/poduhvatu • potiče timsko djelovanje • udio u novom pothvatu stvara vezu između rizika i potencijalnih nagrada • relativno dugoročni oblik poticanja
Bonusi	• tri osnovna oblika: a) fiksni iznosi, poznati unaprijed; b) varijabilni iznosi, vezani uz ostvarene rezultate; c) diskrecijski iznosi, nakon velikog doprinosa • mogu predstavljati dugoročni, ali ujedno i kratkoročni oblik poticanja
Povećanje plaće	• porast plaće vezan je uz promjenu funkcije unutar poduhvata
Nenovčane pogodnosti (fringe benefits)	• razna putovanja, stipendije za djecu zaposlenika itd.

180 Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., Hornsby, J.S., *A model of middle-level managers' entrepreneurial behaviour*, Entrepreneurship theory and practice, Vol. 29, No. 6, 2005., strana 708.

181 Bahtijarević-Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., strana 615.

182 Izvor: Viswanathan, R.J., Nagarajan, G.S., *The 4E model: Designing an incentive system for internal ventures,* ESADE MBA Business Review, 2004., strana 28

b) Nefinansijski motivatori. Cjelovit sistem poticanja, osim finansijskih motivatora koji čine njegov temelj, mora uključivati i nadogradnju putem nefinansijskih motivatora. To se posebno odnosi na pokretanje novog poslovnog poduhvata. Sljedeća tabela, tabela 2, daje pregled najvažnijih nefinansijskih oblika poticanja razvoja intrapoduzetništva

Tabela 2. *Nefinansijski motivatori intrapoduzetništva i njihove karakteristike*

Nefinansijski motivatori	Karakteristike
Podrška poslovnog poduhvata od strane top menadžmenta	• prisutnost vodećeg menadžera u poduhvatu
Autonomija i sloboda djelovanja	• osnovni motivator intrapoduzetnika jest mogućnost samostalnog ostvarivanja vlastite vizije na svoj jedinstven način • intrapoduzetnik ne treba tražiti odobrenje menadžmenta za svaku odluku
Uvažavanje	• uvažavanje ne predstavlja samo gestu već i instrument podizanja ovlasti • manifestuje se kroz razne ceremonije, nagrade i unutarnje publikacije preduzeća
Dodjela veće odgovornosti i unapređenje	• suptilni poticaji • jedini eksplicitni način jest kroz unapređenja • promaknuće praćeno povećanom dodjelom odgovornosti predstavlja temeljni oblik korporativnog nagrađivanja

c) Rizici. Jedinstveni aspekt intrapoduzetništva, odnosno učestvovanja u razvoju novog poslovnog poduhvata, predstavlja prisutnost značajnog nivoa rizika vezanih uz intrapoduzetnike i zaposlenike koji učestvuju u razvoju poslovnog poduhvata[183]. Rizici koji se pridružuju zaposlenicima koji razvijaju poslovni poduhvat prikazani su u tabeli 3.

Tabela 3. *Rizici vezani uz zaposlenike i njihove karakteristike*

Osobni rizici	Karakteristike
Finansijski rizici	• oportunitetni trošak odlaska iz jednog odjela i angažovanje na novom poslovnom poduhvatu • mogućnost propuštanja poticaja zbog ugrađenih rizika u novom poduhvatu
Rizici vezani za karijeru	• angažovanje na poduhvatu može dovesti do zastoja razvoja karijere, poput propuštanja unapređenja
Rizici vezani za sigurnost zaposlenja i povlastice	• preduzeća ponekad ne garantuju sigurnost radnog mjesta ukoliko poduhvat ne uspije • angažovanjem na poduhvatu zaposlenici često propuste standardne pakete nagrada
Rizici vezani uz napor i stres	• rad u novom poduhvatu, po svojoj inherentnoj prirodi, često je stresniji i naporniji od uhodanog poslovanja preduzeća

183 Marvel, R.M., Griffin, A., Hebda, J., Vojak, B., *Examining technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field,* Entrepreneurship theory and practice, No. 9, 2007., strana 755.

Razvoj inovacijske kulture[184]

Preduzeća se ne bi trebala oslanjati samo na iznenadna nadahnuća ili sretna otkrića. Inovativno okruženje se svjesno stvara, što podrazumijeva spremnost preduzeća na sljedeća odricanja:

- odricanje od starih pravila;
- odricanje od starih navika;
- odricanje od običaja i tradicije.

Potrebno je razumjeti činjenicu da dostignuća prošlosti umanjuju fleksibilnost i prilagodbu budućnosti zbog uhodanih načina postupanja potcjenjuju se ili zanemaruju nove ideje suprotne postojećim pravilima. Ranije postavljeni ciljevi danas postaju faktori ograničenja usmjeravanjem na poznato, umjesto otvaranja novom. Klice velikih ideja prisutne su u svakoj organizaciji, problem je u tome što organizacijski "*imunološki sistem*" te ideje vidi kao "*strana tijela*" kojih se mora riješiti. Pri razvoju inovacijske kulture neophodno je imati na umu sljedeće:

EFEKTI INTRAPODUZETNIŠTVA

Preduzeća koja uspijevaju implementirati intrapoduzetništvo u svoje djelovanje uživaju određene koristi od intrapoduzetništva ali isto tako postoje unutar intrapoduzetničkog djelovanja i odgovarajući nedostaci.

Koristi od intrapoduzetništva

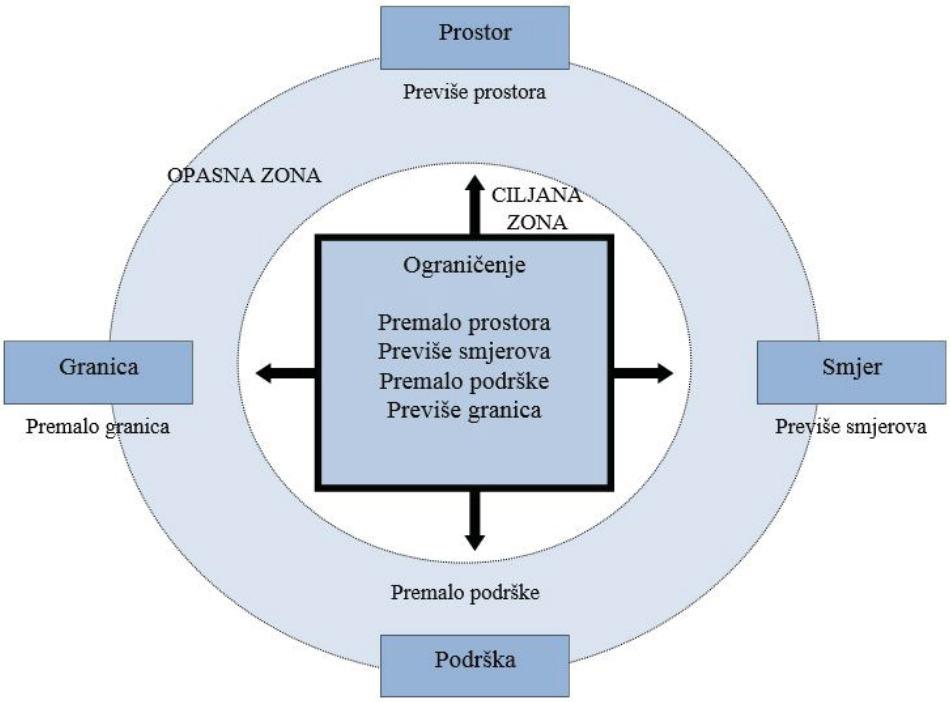
Među najznačajnije koristi od implementacije intrapoduzetništva unutar preduzeća mogu se navesti:

- Poslovna kultura prolazi kroz promjene a inovacijske aktivnosti postaju sastavni dio poslovnog procesa.
- Programi razvoja liderskih sposobnosti, te razvoja individualnih sposobnosti zaposlenika (mentorstva) dovode do otkrivanja i motiviranja velikog broja talentiranih zaposlenika.
- Organizacijske promjene (decentralizacija) unutar preduzeća teže ka povećanju broja autonomnih poslovnih jedinica.
- Formiraju se nove poslovne jedinice spremne za odgovore na nova tržišta i nove mogućnosti poslovanja.
- Povećana autonomija i prenošenje sve većih ovlasti na zaposlenike dovesti će do daljnjeg povećanja inovacijskih aktivnosti.

Nedostaci intrapoduzetništva

Na sljedećoj slici 10 je prikazano kakve nedostatke ima intrapoduzetništvo u preduzeću.

184 Više vidjeti u: Hamel, G., *Inovacija: put do nove vrijednosti*, Jossey Bass, For Croatia, 2001., Novem d.o.o. 2006.



Slika 2. **Nedostaci intrapoduzetništva**

Među najvažnije nedostatke intrapoduzetništva unutar preduzeća navode se sljedeći:

- **Nedostatak smjera.** Bez jasnog pravca prema kojem bi se preduzeće trebalo kretati sve intrapoduzetničke aktivnosti postaju slučajni set inicijativa. Premda svaka inicijativa po svom aspektu može biti savršeno racionalna, kad se skupe sve zajedno, rezultat je haotičan. Kako bi se otklonio ovaj nedostatak potrebno je postaviti jasan strateški smjer, i zatim ga dosljedno slijediti. Uloga menadžmenta je ovdje presudna jer potrebno je povećati inovacijske aktivnosti i učvrstiti one inicijative poslovnih jedinica koje se uklapaju u utvrđene strateške ciljeve preduzeća.
- **Previše prostora.** Ovaj problem nastaje ako se zaposlenicima unutar preduzeća da previše prostora i vremena da razvijaju svoje poduzetničke ideje. Vrlo lako mogu izgubiti fokus prema dnevnim obavezama i svojim postojećim poslovima slijedeći i razvijajući svoje samostalne poduzetničke pothvate. Stoga je potrebno da viši nivoi menadžmenta uspostave ravnotežu između otvorenosti i kontrole na način da postavljanje ciljeva treba dosljedno slijediti, a u ostvarivanju ciljeva treba omogućiti poduzetničku slobodu.
- **Premalo granica**. Granice su ključne u svakoj poslovnoj organizaciji, ali ako preduzeće tačno i odredi svoje granice, mnoge će ipak propustiti, kao naprimjer one koje se odnose na legalno, etičko ili moralno ponašanje zaposlenih. Slabi kontrolni mehanizmi dopuštaju pojedincima da naruše, ili čak unište poslovnu kulturu preduzeća. Stoga je potreba za definisanim granicama očita. Potrebno je utvrditi kritične granice koje moraju biti pažljivo kontrolisane.
- **Premalo podrške.** Podrška obuhvata čitav niz aktivnosti i usluga unutar preduzeća koje provode menadžeri kako bi pomogli pojedincima i poslovnim jedinicama da odrade dobro svoj posao i/ili dostignu svoj najveći potencijal. Stoga sistem podrške treba postaviti tako da će on pomoći pojedincima na način da znaju gdje se obratiti za pomoć, te podrška sistemima bi trebala potaknuti poslovne jedinice da same međusobno sarađuju ako vide u tome svoje prednosti i stvaranje dodane vrijednosti.

REZULTATI I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA O UTJECAJU INTRAPODUZETNIŠTVA NA RAST PROIZVODNIH PREDUZEĆA U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE

PODRUČJE ISTRAŽIVANJA

Intrapoduzetništvo možemo posmatrati kao poduzetništvo velikih preduzeća, što predstavlja jednu od mogućnosti za velika preduzeća u kojima često neefikasne birokratske strukture guše razvoj novih ideja, odnosno inovativnost i poduzetnički duh. Tradicionalne poduzetničke strukture nestaju, jer nisu u stanju održati utakmicu sa vremenom i kvalitetom koju zahtijevaju savremeni uslovi poslovanja. Od zaposlenih se zahtijeva inventivan i stvaralački rad, što ima za direktnu posljedicu povećanje kvaliteta, produktivnosti, ekonomičnosti. Intrapoduzetništvo možemo posmatrati kao sredstvo za postizanje i održavanje konkurentske prednosti, koje naglašava inovativne sposobnosti zaposlenih, a u isto vrijeme povećava i uspjeh preduzeća kreiranjem novih korporativnih poduhvata, odnosno, intrapoduzetništvo se može posmatrati kao važan elemenat ekonomskog rasta, kako samog preduzeća, tako i okruženja. Naime, intrapoduzetništvo je značajno i za državu, ne samo iz razloga što velika preduzeća osiguravaju više nacionalnog outputa i više radnih mjesta, nego iz razloga što su intrapoduzetništvo i nezavisno poduzetništvo komplementarni, a istovremeno i konkurentni jedno drugom, čime se postižu benefiti kako za potrošače, tako i za ekonomiju. Prema podacima o dosadašnjim istraživanjima o intrapoduzetništvu na području BiH, možemo ocijeniti da je intrapoduzetništvo u bosanskohercegovačkim preduzećima nedovoljno istraženo, a što može biti razlog da je vrlo malo prepoznato i zastupljeno u našim preduzećima. Neosporno je da preduzeća koja budu prva prepoznala prednosti koje pruža njegova praktična primjena, biće u prednosti nad konkurencijom.

Naprijed opisane specifičnosti problema istraživanja opredjeljuju nas da pred naše istraživanje postavimo sljedeće problemsko pitanje: m*ože li se intenziviranjem intrapoduzetničkog djelovanje povećati rast proizvodnih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine?* Obzirom na problemsko pitanje*, predmet rada je istraživanje intrapoduzetničkih potencijala, njihovo stanje, intenzitet, te povezanost sa pokazateljima rasta proizvodnih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine.* Intrapoduzetničke aktivnosti bi sprovoditi u svakog preduzeću, jer pored kratkoročnih prednosti, one predstavljaju put za dugoročno održivi rast i pozitivne finansijske učinke. Naime, da bi se bosanskohercegovačka preduzeća uspješno takmičila u dinamičnom i brzim promjenama sklonom okruženju, neophodno je da shvate važnost uvođenja inovativnijeg i poduzetnijeg pristupa menadžmentu. Jedan od ovih pristupa, odnosno mogućnosti jeste svakako i razvoj poduzetništva unutar samog preduzeća, generalno poznatog kao intrapoduzetništvo. Intrapoduzetničke aktivnosti unutar preduzeća označavaju mogućnosti stvaranja dodatne vrijednosti. Stvaranje dodatne vrijednosti se postiže novim proizvodima i/ili uslugama, unapređenjem postojećih, te razvojem novih i unapređivanjem postojećih poslovnih procesa. U istraživanju, u kontekstu intrapoduzetničkih aktivnosti fokus je dat na zaposlene sa iskustvima i odgovarajućim znanjima, koji imaju poduzetničke potencijale, te su spremni iste realizovati unutar preduzeća u kojima su zaposleni, odnosno, fokus istraživanja će biti na utvrđivanju spremnosti zaposlenih, prvenstveno menadžmenta za uspostavljanje intrapoduzetničke klime u preduzećima, te prepoznavanje pojedinaca i grupa koji imaju poduzetničke potencijale unutar preduzeća.

Ciljevi

Opredjeljujući se za istraživanje utjecaja intrapoduzetništva na rast proizvodnih preduzeća definisani su i ciljevi istraživanja. Ciljevi su podijeljeni na opšti cilj istraživanja i operativne ciljeve istraživanja.

Opšti cilj istraživanja jeste izmjeriti dostignuti nivo intrapoduzetničkih aktivnosti i njihovu povezanost sa pokazateljima rasta proizvodnih preduzeća u FBiH te odrediti organizacijske pretpostavke koje rezultiraju intenzivnijim intrapoduzetničkim aktivnostima.

Ostvarenje opšteg cilja zahtijeva realizaciju sljedećih operativnih ciljeva istraživanja:

- istražiti na bazi referentne literature pojam i značaj intrapoduzetništva,
- prepoznati utjecaje unutrašnjeg i vanjskog okruženja na intrapoduzetništvo,
- obrazložiti značaj intrapoduzetništva na pokazatelje rasta preduzeća.
- istražiti odnos zaposlenih prema intrapoduzetništvu,
- obrazložiti razvoj inovacijske kulture te upravljanje inovacijama i poticanje inovativnosti,
- prepoznati koristi i nedostatke intrapoduzetničkog djelovanja,
- istraživanjem na uzorku odrediti nivo postojećih intrapoduzetničkih aktivnosti u bosanskohercegovačkim preduzećima i ukazati na koristi istih i njihov utjecaj na rast preduzeća,
- identificirati organizacijske pretpostavke za stvaranje okruženja pogodnog za razvoj intrapoduzetništva (posmatrajući okruženje u kojem posluju preduzeća, organizacijsku kulturu, te intrapoduzetničku praksu kroz motivaciju i nagrađivanje, upravljanje promjenama, kreativnost i organizacijsko učenje),
- interpretirati rezultate istraživanja naspram postavljenih hipoteza.

Hipoteza

U skladu sa zahtjevima naučne metodologije pred istraživanje postavljamo istraživačku hipotezu koja glasi:

„*Stvaranje povoljnih organizacijskih preduslova omogućava intenziviranje intrapoduzetničke aktivnosti i sticanje konkurentskih prednosti važnih za dugoročni rast i razvoj proizvodnih preduzeća.*“

Ovako formulisanom hipotezom želimo pokazati da stvaranjem povoljnih organizacijskih preduslova obezbjeđujemo pretpostavke za intenzivnije intrapoduzetničke aktivnosti koje kao rezultat imaju dugoročni rast i razvoj preduzeća.

Uzorak i metode istraživanja

Istraživanju intrapoduzetništva pristupilo se prikupljanjem sekundarnih podataka koristeći se literaturom domaćih i stranih autora iz oblasti menadžmenta, organizacije, inovacija, poduzetništva, intrapoduzetništva, kulture poduzetništva i sl., objavljenom u različitim formama: knjigama i priručnicima; doktorskim disertacijama, magistarskim i specijalističkim radovima; člancima i studijama; te sa interneta. Na bazi istraživanja iz sekundarnih izvora stvorena je spoznaja o opravdanosti ove vrste istraživanja u Bosni i Hercegovini. Postojeća literatura ponudila je metodologiju za istraživanje intrapoduzetništva na bazi koje su prikupljeni podaci pogodni za statističku obradu.

Primarni podaci su prikupljeni terenskim istraživanjem koje je sprovedeno anketiranjem s ciljem da se prikupe podaci o stanju i iskustvima velikih proizvodnih preduzeća o intrapoduzetničkom djelovanju, a u svrhu istraživanja a priori pretpostavke da se intenzivnijim intrapoduzetničkim djelovanjem povećavaju performanse rasta proizvodnih preduzeća.

Na bazi podataka iz AFIP-a za 2011. godinu izvršeno je izdvajanje svih velikih preduzeća u skladu sa kriterijima Zakona o računovodstvu FBiH, koja imaju proizvodni karakter (na bazi šifre djelatnosti prema KD BiH 2006 – Klasifikacija djelatnosti BiH 2006., šifra 15.110 do 41.000), i na taj način formirana je veličina populacije (skupa) za istraživanje i koji čine 182 preduzeća. Kod izbora uzorka na kojem je sprovedeno istraživanje korišten je namjerni uzorak kao podesan za kvalitativnu studiju, a također i zato što je na taj način moguće osigurati generalizaciju nalaza u takvoj jednoj studiji. Polazeći od pretpostavke da se radi o heterogenom skupu izvršena je primjena stratifikovanog uzorka i utvrđen je veliki uzorak koji ima 50 jedinica. Za preduzeća u uzorku prikupljanje podataka vršeno je anketnim upitnikom i iz baze podataka AFIP-a iz izvještaja za 2012. godinu.

Upitnik sadrži strukturirana pitanja od kojih su većina preuzeta iz dostupnih sekundarnih izvora podataka, a neka pitanja su originalna i formulisana za ovo istraživanje. Upitnik je sadržavao 16 pitanja grupisanih u 7 skupina pri čemu su korištena zatvorena pitanja, dihotomna pitanja, pitanja s višestrukim izborom te Likertova skala stavova. Likertova skala stavova definisana je ocjenama od 1 do 5.

Postupak istraživanja

Od marketing agencije „New Market Consulting“ d.o.o. sa sjedištem u Sarajevu otkupljeni su podaci iz baze AFIP-a za 2011. i 2012. godinu za izdvojena preduzeća sa sjedištem na teritoriji Federacije Bosne i Hercegovine koja imaju registrovanu proizvodnu djelatnost na bazi šifre djelatnosti prema KD BiH 2006 – Klasifikacija djelatnosti BiH 2006., šifra 15.110 do 41.000 i koja ispunjavaju uslove za kategorizaciju kao velika privredna društva u skladu sa odredbama člana 4. Zakona o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine[185]. Ukupno 181 privredno društvo ispunjava ova dva kriterija. Određen je stratifikovani uzorak (stratumi su administrativne zajednice – kantoni u FBiH) veličine 50 jedinica. Podaci za istraživanje prikupljeni su iz dva izvora:

- Podaci o pokazateljima rasta (broj zaposlenih, vrijednost imovine/aktive, vrijednost ukupnog prihoda, vrijednost profita) su otkupljeni iz AFIP-ove[186] baze podataka iz završnih izvještaja o poslovanju za 2012. godinu.
- Opšti podaci o preduzeću, njegovom okruženju, intrapoduzetničkim aktivnostima, organizacijskoj kulturi, intrapoduzetničkoj praksi i kvalitativnim efektima rasta su prikupljeni anketiranjem pomoću upitnika.

Anketiranje je realizirano dostavljanjem upitnika putem maila i animiranja da se isti popunjen vrati kako bi se pristupilo obradi podataka. Nakon završenog anketiranja pristupilo se obradi podataka iz upitnika i iz baze AFIP-a. Korištena je statistička obrada podataka u okviru statističkog programa za društvene nauke SPSS 17.0. Obrada je sprovedena u sljedećim fazama.

U prvoj fazi izvršena je analiza uzorka istraživanja. Podaci su prikupljeni iz upitnika i iz baze AFIP-a. Radi se o sljedećim podacima:

185 *Zakon o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine* („Službene novine Federacije BiH“ broj 83/09 od 30.12.2009. god.)

186 AFIP – Agencija za finansijske, informatičke i posredniške usluge, www.afip.ba

- tržište na kojem posluje preduzeće (upitnik - pitanje 1)
- tip vlasništva preduzeća (upitnik – pitanje 2)
- dodatne informacije o ispitanicima koji su ispunjavali upitnik (upitnik – pitanje 16)

U drugoj fazi izvršena je analiza istraživanih varijabli deskriptivnom analizom. Opisane su osnovne karakteristike uzorka preduzeća, frekvencija, njegova aritmetička sredina, standardna devijacija, mod i koeficijent asimetrije. Na bazi tih podataka doneseni su zaključci o okruženju u kojem poduzeća djeluju, dimenzijama intrapoduzetništva, organizacijskoj kulturi, intrapoduzetničkoj praksi te rastu preduzeća. Izvršene su deskriptivne analize sljedećih varijabli:

- okruženja (upitnik – pitanja 3, 4, 5, 6 i 7, ukupno 18 tvrdnji i isto toliko odgovora)
- inovativnosti (upitnik – pitanje 8 sa ukupno 17 tvrdnji i isto toliko odgovora)
- autonomnost djelovanja (upitnik – pitanje 9 sa 12 tvrdnji i isto toliko odgovora)
- organizacijska kultura (upitnik – pitanje 10 sa ukupno 9 tvrdnji i isto toliko odgovora)
- motivacija i nagrađivanje (upitnik – pitanje 11 sa 8 tvrdnji i isto toliko odgovora)
- upravljanje promjenama (upitnik – pitanje 12 sa 5 tvrdnji i isto toliko odgovora)
- kreativnost (upitnik – pitanje 13 sa 5 tvrdnji i isto toliko odgovora)
- organizacijsko učenje (upitnik – pitanje 14 sa 4 tvrdnje i isto toliko odgovora)
- kvalitativni efekti rasta (upitnik – pitanje 15 sa 15 tvrdnji i isto toliko odgovora)

U trećoj fazi je sprovedena analiza istraživanja utjecaja intrapoduzetništva na rast preduzeća. Intrapoduzetništvo je sagledano kroz elemente inovativnosti i autonomnog djelovanja opisanih u upitniku sa 29 karakterističnih tvrdnji prikladno grupisane u dvije grupe. Ispitanici su na ljestvici od 1 do 5 izrazili svoje slaganje sa pojedinim tvrdnjama. Izvršena je analiza zadovoljenosti kriterija prikladnosti podataka za provođenje faktorske analize računskim testovima: Bartlettov test i Kaiser-Meyer-Olkinova mjera (KMO). Sprovedena faktorska analiza primjenjujući *principal axis factoring* metode čiji su rezultat karakteristični korijeni i varijansa. Izvršen je izračun komunaliteta za varijable, zatim rotacija faktora i na kraju je izlučeno osam faktora i određeni im nazivi.

U četvrtoj fazi je korištenjem multivarijantne regresijske analize utvrđena linearna veza između elemenata intrapoduzetništva predstavljenih izlučenim faktorima i pokazatelja rasta preduzeća pri čemu su elementi intrapoduzetništva nezavisna varijabla a pokazatelji rasta preduzeća zavisna varijabla. Korelacijskom matricom dimenzija intrapoduzetništva i pokazatelja rasta preduzeća utvrđena je međusobna povezanost, a regresijskom analizom utvrđen je utjecaj dimenzija intrapoduzetništva na rast preduzeća i time potvrđene/negirane pomoćne i centralna istraživačka hipoteza.

Analiza istraživanih varijabli

S obzirom na hipotezu i ciljeve definisane u radu dat ćemo osvrt na rezultate deskriptivne analize za istraživane varijable inovativnost i autonomnost djelovanja te na osnovu rezultata definisati novo intrapoduzetničkih aktivnosti.

Analizom varijabli utvrđujemo osnovne karakteristike uzorka preduzeća, frekvenciju, njegovu aritmetičku sredinu, standardnu devijaciju, mod i koeficijent asimetrije.

Utjecaj inovativnosti kao elementa intrapoduzetništva istraživan je pomoću Likertove skale ocjenama od 1 do 5. Od ispitanika se tražila ocjena o tome u kojoj mjeri pojedine tvrdnje opisuju poslovnu praksu preduzeća. Ukupno je istraživano 17 tvrdnji. Varijable su barem jedanput

ocijenjene sa najvišom ocjenom a za dvanaest varijabli najniža ocjena je dva. Koeficijenti asimetrije za sve varijable kreću se u rasponu od -1 do +1 te zaključujemo da se za sve varijable pretpostavlja normalna distribucija. Aritmetička sredina za tvrdnju da je preduzeće spremno ući novo područje (tržišta i/ili proizvodne linije) kada uoči nove prilike iznosi 3,58 i najviša je vrijednost za posmatrane tvrdnje. Prema vrijednostima aritmetičkih sredina za ukupno 17 tvrdnji kojima su ispitivani stavovi o zastupljenosti inovativnosti zaključujemo da je intrapoduzetničko djelovanje mjereno kroz elemenat inovativnosti prisutan u preduzećima iz uzorka na nivou od 3,0 do 3,5 gdje je 1,0 minimum a 5,0 maksimum intenziteta.

Tvrdnja	N		Aritmetička sredina	Mod	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Standardna greška koeficijenta asimetrije	Minimum	Maximum
	Validno	Nedostaje							
P8.1	50	0	3,46	4	,762	-,149	,337	2	5
P8.2	50	0	3,46	3	,994	,115	,337	2	5
P8.3	50	0	3,42	4	,928	-,156	,337	2	5
P8.4	50	0	3,46	3	,862	-,270	,337	1	5
P8.5	50	0	3,44	3[a]	,812	-,037	,337	2	5
P8.6	50	0	3,30	4	,909	-,136	,337	2	5
P8.7	50	0	2,94	3	,956	,415	,337	1	5
P8.8	50	0	3,36	3	,921	-,141	,337	1	5
P8.9	50	0	3,58	4	,859	-,258	,337	2	5
P8.10	50	0	3,30	3	,931	,142	,337	2	5
P8.11	50	0	3,42	3[a]	,859	-,345	,337	1	5
P8.12	50	0	3,54	3	,930	,116	,337	2	5
P8.13	50	0	3,38	4	,923	-,199	,337	2	5
P8.14	50	0	3,40	3	,833	,221	,337	2	5
P8.15	50	0	3,44	4	,861	-,406	,337	2	5
P8.16	50	0	3,22	3	,887	-,091	,337	1	5
P8.17	50	0	3,26	3	,751	,129	,337	2	5

a. Postoji više modova. Prikazana je najmanja vrijednost

Utjecaj autonomnosti djelovanja kao elementa intrapoduzetništva istraživan je pomoću Likertove skale ocjenama od 1 do 5. Od ispitanika se tražila ocjena o tome u kojoj mjeri pojedine tvrdnje opisuju poslovnu praksu preduzeća. Ukupno je istraživano 12 tvrdnji. Varijable su barem jedanput ocijenjene sa najvišom i najnižom ocjenom. Koeficijenti asimetrije za sve, osim jedne, varijable kreću se u rasponu od -1 do +1 te zaključujemo da se se za sve, izuzev jedne, varijable pretpostavlja normalna distribucija. Aritmetička sredina za tvrdnju da zaposlenici mogu razmišljati i djelovati bez uplitanja nadređenih iznosi 3,32 i najviša je vrijednost za posmatrane tvrdnje. Prema vrijednostima aritmetičkih sredina za ukupno 12 tvrdnji kojima su ispitivani stavovi o zastupljenosti inovativnosti zaključujemo da je intrapoduzetničko djelovanje mjereno kroz elemenat autonomnost djelovanja prisutan u preduzećima iz uzorka na nivou od 3,0 do 3,3 gdje je 1,0 minimum a 5,0 maksimum intenziteta.

Tvrdnja	N		Aritmetička sredina	Mod	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Standardna greška koeficijenta asimetrije	Minimum	Maximum
	Validno	Nedostaje							
P9.1	50	0	3,32	4	,978	-,696	,337	1	5
P9.2	50	0	3,06	3	,956	,314	,337	1	5
P9.3	50	0	2,74	2	1,006	,304	,337	1	5
P9.4	50	0	3,20	3	,857	,000	,337	1	5
P9.5	50	0	2,94	3	,935	-,033	,337	1	5
P9.6	50	0	3,14	3	,990	-,555	,337	1	5
P9.7	50	0	3,10	3	,995	-,207	,337	1	5
P9.8	50	0	3,14	3	,857	-,076	,337	1	5
P9.9	50	0	3,14	3	,948	,009	,337	1	5
P9.10	50	0	3,12	3	,961	,182	,337	1	5
P9.11	50	0	3,22	3	,975	-,465	,337	1	5
P9.12	50	0	2,96	3	,880	-,295	,337	1	5

Evidentno je da nivo intrapoduzetničkih aktivnosti nije dostogao maksimum i da postoji potreba da se stvaraju uslovi za intenzivnije intrapoduzetničke aktivnosti.

Utjecaj okruženja na djelatnost istraživan je pomoću Likertove skale ocjenama od 1 do 5. Od ispitanika se tražila procjena o tome u kojoj mjeri se pojedina tvrdnje odnosi na okruženje u kojem djeluje preduzeće. Tvrdnje opisuju dinamičnost, heterogenost, suparništvo u okruženju, izazove za preduzeće i razlike među proizvodima. Varijable su barem jedanput ocijenjene sa najvišom ocjenom za četiri varijable najniža ocjena je dva. Za sve varijable pretpostavlja se normalna distribucija. Najniža vrijednost aritmetičke sredine je za pitanje postoji li velika razlika između proizvoda koje preduzeće nudi s obzirom na tržišnu dinamičnost i nesigurnost i iznosi 2,98, dok je najviša za tvrdnju da je okruženje heterogeno (npr. raznolikost tržišta, različiti tipovi kupaca i sl.) i iznosi 3,48.

Tvrdnja	N		Aritmetička sredina	Mod	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Standardna greška koeficijenta asimetrije	Minimum	Maximum
	Validno	Nedostaje							
P3.1	50	0	3,34	4	,961	-,314	,337	1	5
P3.2	50	0	3,40	3	,904	,138	,337	2	5
P3.3	50	0	3,20	3[a]	1,069	-,209	,337	1	5
P3.4	50	0	3,24	3[a]	,916	-,174	,337	1	5
P3.5	50	0	3,04	2[a]	1,009	,041	,337	1	5
P3.6	50	0	3,06	3	,935	-,123	,337	1	5
P4.1	50	0	3,48	4	,909	-,788	,337	1	5
P4.2	50	0	3,32	2[a]	1,058	,174	,337	2	5
P5.1	50	0	3,02	3	,915	,126	,337	1	5
P5.2	50	0	3,22	3	,840	-,013	,337	1	5
P6.1	50	0	3,34	4	,895	-,207	,337	2	5
P6.2	50	0	3,16	3	,889	,218	,337	2	5
P6.3	50	0	3,20	3	1,010	,198	,337	1	5
P6.4	50	0	3,26	4	1,006	-,054	,337	1	5
P6.5	50	0	3,38	4	1,008	-,218	,337	1	5
P7.1	50	0	3,20	3	,926	-,257	,337	1	5
P7.2	50	0	3,08	4	1,007	-,166	,337	1	5
P7.3	50	0	2,98	3	1,078	,041	,337	1	5

a. Postoji više modova. Prikazana je najmanja vrijednost

Utjecaj organizacijske kulture istraživan je pomoću Likertove skale ocjenama od 1 do 5. Od ispitanika se tražila ocjena o tome u kojoj mjeri pojedina tvrdnje se odnose na preduzeće. Ukupno je istraživano 9 tvrdnji. Varijable su barem jedanput ocijenjene sa najvišom ocjenom a za tri varijable najniža ocjena je dva. Koeficijenti asimetrije za sve, osim jedne, varijable kreću se u rasponu od -1 do +1 te zaključujemo da se se za sve, izuzev jedne, varijable pretpostavlja normalna distribucija. Najviša vrijednost aritmetičke sredine je za tvrdnju da se u preduzeću naglašava važnost promjena i inovacija i iznosi 3,62 dok je najniža za tvrdnje da odluke o prihvaćanju novih ideja (poduhvata) se brzo donose i da klimu karakterizira pozitivno i proaktivno razmišljanje, uzajamno povjerenje, otvorenost i saradnja. i iznosi 3,18.

Tvrdnja	N		Aritmetička sredina	Mod	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Standardna greška koeficijenta asimetrije	Minimum	Maximum
	Validno	Nedostaje							
P10.1	50	0	3,62	4	,725	-,271	,337	2	5
P10.2	50	0	3,34	4	,895	-,385	,337	1	5
P10.3	50	0	3,18	3	,896	,161	,337	2	5
P10.4	50	0	3,24	3[a]	,960	-,076	,337	1	5
P10.5	50	0	3,28	3	,948	-,003	,337	1	5
P10.6	50	0	3,40	3	,926	,064	,337	2	5
P10.7	50	0	3,40	3	1,010	-,272	,337	1	5
P10.8	50	0	3,50	4	,931	-,553	,337	1	5
P10.9	50	0	3,18	3	,873	,208	,337	1	5

a. Postoji više modova. Prikazana je najmanja vrijednost

Utjecaj motivacije i nagrađivanja istraživan je pomoću Likertove skale ocjenama od 1 do 5. Od ispitanika se tražila ocjena o tome u kojoj mjeri pojedine tvrdnje se odnose na preduzeće. Ukupno je istraživano 8 tvrdnji. Varijable su barem jedanput ocijenjene sa najvišom ocjenom a za tri varijable najniža ocjena je dva. Za sve se varijable pretpostavlja normalna distribucija. Najniža vrijednost aritmetičke sredine je za tvrdnje da se nagrađuju zaposlenici koji preuzimaju očekivani rizik i inoviraju, i da se posebno nagrađuju poslušnost i slijeđenje propisanih pravila i iznosi 3,14 dok je najviša vrijednost za tvrdnju da se rad pojedinca procjenjuje i nagrađuje u skladu sa njegovim doprinosom razvoju inovacija, patenata i korisnih prijedloga i iznosi 3,34.

Tvrdnja	N		Aritmetička sredina	Mod	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Standardna greška koeficijenta asimetrije	Minimum	Maximum
	Validno	Nedostaje							
P11.1	50	0	3,34	3	,872	-,158	,337	1	5
P11.2	50	0	3,26	4	,986	-,023	,337	2	5
P11.3	50	0	3,18	3	,919	-,538	,337	1	5
P11.4	50	0	3,14	3	,904	,059	,337	1	5
P11.5	50	0	3,32	3	,868	-,099	,337	1	5
P11.6	50	0	3,32	4	,913	-,025	,337	2	5
P11.7	50	0	3,14	3	,904	-,114	,337	1	5
P11.8	50	0	3,20	3	,969	,421	,337	2	5

Utjecaj upravljanja promjenama istraživan je pomoću Likertove skale ocjenama od 1 do 5. Od ispitanika se tražilo da navedu svoje slaganje u kojoj mjeri se navedene tvrdnje, njih 5, odnosi na njihovo preduzeće. Varijable su barem jedanput ocijenjene sa najvišom ocjenom a za četiri varijable najniža ocjena je dva. Koeficijenti asimetrije za sve, osim jedne, varijable kreću se u rasponu od -1 do +1 te zaključujemo da se za sve, izuzev jedne, varijable pretpostavlja normalna distribucija. Najniža vrijednost aritmetičke sredine je za tvrdnju da uprava preduzeća uspješno predviđa, kontroliše i smanjuje otpor promjenama i iznosi 3,16 dok najvišu vrijednost ima tvrdnja da preduzeće kontinuirano uvodi promjene i iznosi 3,60.

Tvrdnja	N		Aritmetička sredina	Mod	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Standardna greška koeficijenta asimetrije	Minimum	Maximum
	Validno	Nedostaje							
P12.1	50	0	3,60	4	,782	-,213	,337	2	5
P12.2	50	0	3,48	3	,839	,174	,337	2	5
P12.3	50	0	3,28	4	,970	-,042	,337	2	5
P12.4	50	0	3,18	3	,873	,017	,337	1	5
P12.5	50	0	3,16	2[a]	1,017	,393	,337	2	5

a. Postoji više modova. Prikazana je najmanja vrijednost

Utjecaj kreativnosti istraživan je pomoću Likertove skale ocjenama od 1 do 5. Od ispitanika se tražilo da navedu svoje slaganje u kojoj mjeri se navedene tvrdnje, njih 5, odnosi na njihovo preduzeće. Varijable su barem jedanput ocijenjene sa najvišom ocjenom a za četiri varijable najniža ocjena je dva. Za sve varijable pretpostavlja se normalna distribucija. Najniža vrijednost aritmetičke sredine je za tvrdnju da pojedinci koji se posebno ističu kreativnošću preduzeće dodatno potiče i motivira i iznosi 3,24 dok je najviša vrijednost za tvrdnju da preduzeće podučava zaposlenike o tehnikama poticanja kreativnosti i iznosi 3,52.

Tvrdnja	N		Aritmetička sredina	Mod	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Standardna greška koeficijenta asimetrije	Minimum	Maximum
	Validno	Nedostaje							
P13.1	50	0	3,42	3	,785	,408	,337	2	5
P13.2	50	0	3,28	3	,834	,083	,337	2	5
P13.3	50	0	3,34	3	,848	,318	,337	2	5
P13.4	50	0	3,52	3	,789	,062	,337	2	5
P13.5	50	0	3,24	3	,870	-,110	,337	1	5

Utjecaj organizacijskog učenja istraživan je pomoću Likertove skale ocjenama od 1 do 5. Od ispitanika se tražilo da navedu svoje slaganje u kojoj mjeri se navedene tvrdnje, njih 4, odnosi na njihovo preduzeće. Varijable su barem jedanput ocijenjene sa najvišom ocjenom a za dvije varijable najniža ocjena je dva. Za sve varijable se pretpostavlja normalna distribucija. Najnižu vrijednost aritmetičke sredine ima tvrdnja da se preduzeće kritički odnosi prema formiranim pretpostavkama o svojim kupcima i iznosi 3,14 a najvišu vrijednost ima tvrdnja da se u preduzeću smatra da je učenje zaposlenika investicija a ne trošak i iznosi 3,44.

Tvrdnja	N		Aritmetička sredina	Mod	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Standardna greška koeficijenta asimetrije	Minimum	Maximum
	Validno	Nedostaje							
P14.1	50	0	3,44	3	,929	,103	,337	2	5
P14.2	50	0	3,36	3	,985	,008	,337	1	5
P14.3	50	0	3,24	3	,981	,302	,337	2	5
P14.4	50	0	3,14	3	,990	,103	,337	1	5

Analiza istraživanja intrapoduzetničkog djelovanja na pokazatelje rasta preduzeća

Intrapoduzetništvo je sagledano kroz elemente inovativnosti i autonomnog djelovanja opisanih u upitniku sa 29 karakterističnih tvrdnji prikladno grupisane u dvije grupe. Ispitanici su na ljestvici od 1 do 5 izrazili svoje slaganje sa pojedinim tvrdnjama. Izvršena je analiza zadovoljenosti kriterija prikladnosti podataka za provođenje faktorske analize računskim testovima: Bartlettov test i Kaiser-Meyer-Olkinova mjera (KMO) te na osnovu rezultata zaključujemo da su zadovoljeni kriteriji za sprovođenje faktorske analize. Isto potvrđuje i Bartletov test čija vrijednost treba biti manja od 0,05 a u našem slučaju je 0,000. Pretpostavlja se postojanje više faktora koji predstavljaju inovativnost i autonomnost djelovanja kao elemente intrapoduzetništva, te je stoga primijenjena *Principal Axis Factoring* metoda faktorske analize. Prema rezultatima faktorske analize vidljivo je da su se elementi intrapoduzetništva izvedeni u osam faktora: autonomnost djelovanja; inovativnost i iskorištenost prilika; radno mjesto, resursi i nagrađivanje; nove metode i poslovi; poticanje zaposlenika na razvoj novih proizvoda, razvoj novih proizvoda; opsežnost promjena i rizičnost inovacija; i liderstvo u uvođenju novina. Potvrđeni su rezultati da najveći utjecaj na rast preduzeća ima: inovativnost i iskorištenost prilika; nove metode i poslovi; poticanje zaposlenika na razvoj novih proizvoda, razvoj novih proizvoda; opsežnost promjena i rizičnost inovacija. U istraživanju su korišteni pokazatelji rasta preduzeća: broj zaposlenih; vrijednost imovine/aktive; prihod i profit. Ipak, iako su intrapoduzetničke aktivnosti opisani kao prediktor rasta preduzeća, ne može se odbaciti ni obrnuta povezanost. Međuutjecaj ovih varijabli je po prirodi dinamičan. Naime, uspješna preduzeća raspolažu resursima za ulaganje u poduzetničke projekte čime se povećava inovativnost preduzeća. Opisivanje jedne varijable nezavisnom, a druge zavisnom ipak je arbitrarno.

Izvršena je korelacijska i regresijska analiza elemenata intrapoduzetništva kroz izvedene faktore i pokazatelja rasta preduzeća: broja zaposlenih, vrijednosti imovine/aktive, vrijednosti prihoda, i vrijednosti profita. Korelacijskom matricom dimenzija intrapoduzetništva i pokazatelja rasta preduzeća utvrđena je međusobna povezanost, a regresijskom analizom utvrđen je utjecaj dimenzija intrapoduzetništva na rast preduzeća. Ovi rezultati istraživanja ukazuju da inovativnost i autonomnost djelovanja kao elementi intrapoduzetničkih aktivnosti povećavaju pokazatelje rasta preduzeća: broj zaposlenih, vrijednosti imovine, prihod i profit na osnovu čega zaključujemo da implementacija intrapoduzetničkih aktivnosti povećava rast proizvodnih preduzeća.

Ipak, potrebno je napomenuti da visoki koeficijenti determinacije ne znače da nezavisne varijable uzrokuju visinu zavisnih, već iskazuju korelaciju, bez implikacije kauzaliteta. Naime, može se tvrditi da između navedenih pokazatelja rasta te inovativnosti i autonomnosti djelovanja postoji pozitivna linearna veza.

ZAKLJUČAK

Stvoriti pretpostavke za implementaciju aktivnosti koje mogu pospješiti rast i razvoj preduzeća danas je izazov sa kojim se susreće menadžment u preduzećima. Jedna u nizu aktivnosti koje imaju ovu karakteristiku jeste intrapoduzetničko djelovanje u postojećim preduzećima. Stoga pronalaženje mehanizama koji stvaraju povoljnu klimu za intrapoduzetničke aktivnosti je fokus djelovanja menadžera.

U radu smo izvršili mjerenje postojećeg nivoa intrapoduzetničkih aktivnosti posmatrane kroz inovativnost i autonomnost djelovanja i utvrdili da su prisutne u preduzećima iz uzorka na nivou od 3,0 do 3,5 gdje je 1,0 minimum a 5,0 maksimum intenziteta. Evidentno je da nivo intrapoduzetničkih aktivnosti nije dostogao maksimum i da postoji potreba da se stvaraju uslovi za intenzivnije intrapoduzetničke aktivnosti.

Stoga smo izvršili mjerenje i sproveli analizu kako bismo mogli identificirati organizacijske pretpostavke za stvaranje okruženja pogodnog za razvoj intrapoduzetništva (posmatrajući okruženje u kojem posluju preduzeća, organizacijsku kulturu, te intrapoduzetničku praksu kroz motivaciju i nagrađivanje, upravljanje promjenama, kreativnost i organizacijsko učenje). Kao rezultat ove analize mogu se definisati preporuke za djelovanje menadžmenta u cilju stvaranja povoljnog okruženja za intrapoduzetničko djelovanje. To su:

- poduzeti aktivnosti da se smanji razlika između proizvoda koje preduzeće nudi s obzirom na tržišnu dinamičnost i nesigurnost, odnosno da se prate potrebe tržišta i inoviraju proizvodi koji zadovoljavaju potrebe potrošača,
- unaprijediti mehanizme odlučivanja i ubrzati donošenje odluka o prihvaćanju novih ideja (poduhvata) i stvarati ambijent kojeg karakterizira pozitivno i proaktivno razmišljanje, uzajamno povjerenje, otvorenost i saradnja,
- poboljšati politike nagrađivanja zaposlenika koji preuzimaju očekivani rizik i inoviraju, onih koji su poslušni i slijede propisana pravila,
- razviti i primjenjivati tehnike kojima menadžment preduzeća uspješno predviđa, kontroliše i smanjuje otpor promjenama,
- stalno poticati i motivirati pojedince koji se posebno ističu kreativnošću,
- stalno istraživati i kritički se odnositi prema pretpostavkama koje preduzeće ima prema svojim kupcima.

Izvršili smo i analizu utjecaja intrapoduzetničkih aktivnosti na pokazatelje rasta proizvodnih preduzeća i ustvrdili da inovativnost i autonomnost djelovanja kao elementi intrapoduzetničkih aktivnosti povećavaju pokazatelje rasta preduzeća: broj zaposlenih, vrijednosti imovine, prihod i profit.

Na osnovu sprovedenog istraživanja i analize rezultata može se potvrditi postavljena hipoteza da stvaranje povoljnih organizacijskih preduslova omogućava intenziviranje intrapoduzetničke aktivnosti i sticanje konkurentskih prednosti važnih za dugoročni rast i razvoj proizvodnih preduzeća

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Brigić M., (2012), *Utjecaj intrapoduzetništva na rast proizvodnih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine*, magistrarski rad, Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet
3. Burns, P., *Corporate entrepreneurship: building an entrepreneurial organisation*, Palgrave MacMillan, 2005.
4. Certo, S.C., Certo, S.T., *Moderni menadžment*, 10. izdanje, Mate Zagreb, 2009.
5. Hamel, G., *Inovacija: put do nove vrijednosti*, Jossey Bass, For Croatia, 2001., Novem d.o.o. 2006.
6. Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., Hornsby, J.S., *A model of middle-level managers' entrepreneurial behaviour*, Entrepreneurship theory and practice, Vol. 29, No. 6, 2005.
7. Marvel, R.M., Griffin, A., Hebda, J., Vojak, B. *Examining technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field*, Entrepreneurship theory and practice, No. 9, 2007.
8. Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G., *Corporate entrepreneurship and innovation*, 2nd ed., Thompson, 2008.
9. Viswanathan, R.J., Nagarajan, G.S., *The 4E model: Designing an incentive system for internal ventures,* ESADE MBA Business Review, 2004.
10. *Zakon o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine* („Službene novine Federacije BiH" broj 83/09 od 30.12.2009. god.)

JAČANJE POSLOVNE PODRŠKE PODUZETNICIMA KROZ RAZVOJ POSLOVNIH INKUBATORA U BOSNI I HERCEGOVINI

Edina Kurtić[187]
Bahrija Umihanić[188]
Sabina Đonlagić[189]

SAŽETAK

Jedan od načina kako obezbijediti korektne početne uslove za bavljenje biznisom je organizacija i stvaranje poslovnih inkubatora. Fizička infrastruktura, ali prije svega, savjetodavne usluge koje inkubator pruža svojim korisnicima, olakšava uspostavu i razvoj preduzeća kojima u ranoj fazi poslovanja nedostaju menadžerske vještine i znanja iz oblasti finansija, marketinga i drugih oblasti poslovanja. Cilj je ojačati preduzeća, da nakon 3-4 godine provedene u inkubatoru, mogu samostalno poslovati na tržištu. U Bosni i Hercegovini, kao i u zemljama regije, poduzetnička infrastruktura se počela razvijati uglavnom stihijski, bez ozbiljne stručne analize, ali u posljednjih deset godina sve je više studija i istraživanja koja se bave upravo mogućnostima formiranja poduzetničke infrastrukture, koja treba omogućiti što brži razvoj malih i srednjih preduzeća da bi se pokrenuo privredni razvoj i otvorila nova radna mjesta. Polazna pretpostavka ovog rada je da se povećanjem efikasnosti i razvojem mreže poslovnih inkubatora u Bosni i Hercegovini doprinosi jačanju malog i srednjeg poduzetništva kao pretpostavke privrednog razvoja. Cilj je istražiti da li je poslovna infrastruktura, posebno poslovni inkubatori, dovoljno razvijena da bi pružila adekvatnu podršku razvoju poduzetništva, te istražiti prepreke i probleme s kojima se suočavaju menadžeri inkubatora u Bosni i Hercegovini. Istraživanje će rezultirati identificiranjem preporuka kreatorima politika, koje bi dovele do jačanja poslovne podrške poduzetnicima, kroz razvoj poslovnih inkubatora.

Ključne riječi: poduzetništvo, poslovni inkubatori, inkubacioni proces, BiH

JEL: H; H8; L26

UVOD

Koncept poslovnih inkubatora je nastao iz potrebe da se inovativno odgovori na ograničenja u razvoju srednjih i malih preduzeća u kojima je prepoznat glavni generator zapošljavanja. Da bi mala i srednja preduzeća zaista postala generator razvoja, vrlo je važna dobra i poticajna klima u njihovom okruženju.

Poduzetnička infrastruktura u razvijenim zemljama, prisutna je u teoriji i u praksi oko četiri decenije. Prvi poduzetnički inkubator osnovan je 1959. godine u Batavia u neposrednoj blizini New Yorka, gdje je Charles Mancuso, prostor u svom Batavia Industrial Centru, a koja je raspolagala telefonskim vezama, grijanjem i prostorom za rad, ponudio malim poduzetnicima i početnicima kao mjesto za početak njihovog biznisa i vodio ih kroz proces rasta preduzeća. Do 1970-tih, ovaj koncept je bio unikatan, a 80-tih godina 20.stoljeća, osnivaju se poduzetnički inkubatori širom SAD i Evrope.

U Bosni i Hercegovini, kao i u zemljama regije, poduzetnička infrastruktura se počela razvijati uglavnom stihijski, bez ozbiljne stručne analize, ali u posljednjih deset godina sve je više studija i istraživanja koja se bave upravo mogućnostima formiranja poduzetničke

187 Kantonalna privredna komora Tuzla, BiH, E-mail: edina@kpktz.ba
188 Redovni profesor, Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, bahrija.umihanic@untz.ba
189 Docent, Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, sabina.djonlagic@untz.ba

infrastrukture, koja treba omogućiti što brži razvoj malih i srednjih preduzeća da bi se pokrenuo privredni razvoj i otvorila nova radna mjesta. Polazna pretpostavka ovog rada je da se povećanjem efikasnosti i razvojem mreže poslovnih inkubatora u Bosni i Hercegovini doprinosi jačanju malog i srednjeg poduzetništva kao pretpostavke privrednog razvoja. Cilj je istražiti da li je poslovna infrastruktura, posebno poslovni inkubatori, dovoljno razvijena da bi pružila adekvatnu podršku razvoju poduzetništva, te istražiti prepreke i probleme s kojima se suočavaju menadžeri inkubatora u Bosni i Hercegovini.

Istraživanje će se sprovesti u dva dijela. Sekundarno istraživanje na temelju recentnih međunarodnih naučnih radova i studija, članaka itd. Primarno istraživanje će se bazirati na metodologiji Evropske komisije koja je primjenjena u studiji *Survey of European Business Incubators*. Studija je obuhvatila evropske zemlje, te će se ovi podaci iskoristiti kako bi se izvršila komparacija sa podacima koji će kroz primarno istraživanje biti prikupljeni i za Bosnu i Hercegovinu. Prikupljanje podataka će se izvršiti terenskim istraživanjem primjenom anketiranja pomoću anketnog upitnika kao alata. Anketiranje će obuhvatiti menadžere poslovnih inkubatora u BiH. Istraživanje će rezultirati identificiranjem preporuka kreatorima politika, koje bi dovele do jačanja poslovne podrške poduzetnicima, kroz razvoj poslovnih inkubatora.

PODRUČJE ISTRAŽIVANJA

Sektor malih i srednjih preduzeća bitna je komponenta savremenih privrednih sistema, te je njihov razvoj važan aspekt ekonomskih i socijalnih politika današnjih društava.Od 20 miliona preduzeća, koji postoje u Evropskoj uniji, 99% su mala i srednja preduzeća. Oni doprinose bruto domaćem proizvodu Evropske unije sa 60% i obezbjeđuju 80 miliona radnih mjesta. To su razlozi koji opravdavaju posebnu pažnju koju država i njene institucije poklanjaju jačanju poslovne podrške poduzetnicima u ovom sektoru.

Unapređenjem institucionalnih uslova i privredno-sistemskog ambijenta, stimulativnim mjerama ekonomske politike i uspostavljanjem institucionalne infrastrukture, osigurava se razvojna podrška poduzetništvu i sektoru malih i srednjih preduzeća, prije svega, u funkciji otvaranja novih radnih mjesta, povećanja stepena fleksibilnosti i tržišne kompetitivnosti. Poduzetnička infrastruktura podrazumijeva veliki broj različitih koncepta za pružanje podrške i razvoj privrede, odnosno stimulaciju ekonomskog razvoja promocijom poduzetništva i inovacija i smanjivanjem rizika za pokretanje novog poduhvata.Čine je poslovni inkubatori, poslovne zone, tehnološki parkovi, itd.Poslovni inkubatori su najzastupljeniji institucionalni oblik poduzetničke infrastrukture, u razvoju malog biznisa, odnosno jačanju poslovne podrške poduzetnicima, zbog toga što pružaju podršku preduzećima u njihovoj najosjetljivijoj fazi i omogućavaju im da se postepeno pripremaju za samostalan tržišni nastup.Osnovni cilj inkubatora je da proizvede uspješne firme koje će napustiti program kada postignu finansijsku i poslovnu samostalnost.

Opšti ciljistraživanja je identificirati trenutnu infrastrukturu i faktore koji utiču na jačanje poslovne podrške poduzetnicima kroz inkubatore u Bosni i Hercegovini, te istražiti zašto poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini nisu više zaživjeli i na koji način je moguće uspostaviti uspješne modele poslovnih inkubatora u kontekstu međunarodnih trendova, koji će biti pokretači razvoja privrede Bosne i Hercegovine. Ostvarenje opšteg cilja rada zahtijeva realizovanje sljedećih operativnih ciljeva istraživanja:

1. Istražiti da li je poslovna infrastruktura, posebno poslovni inkubatori, dovoljno razvijeni da bi pruzili adekvatnu podrsku razvoju poduzetnistva

2. Dati preporuku za razvoj poduzetničke infrastrukture, posebno poslovnih inkubatora

3. Istražiti prepreke i probleme s kojima se suočavaju menadžeri inkubatora u Bosni i Hercegovini, i dati prepreke kreatorima politika za unapređenje.

4. Identificirati ulogu države, da li postoje politike, da li su dobre.

Glavna istraživačka hipoteza glasi: Povećanjem efikasnosti i razvojem mreže poslovnih inkubatora u Bosni i Hercegovini doprinosi se jačanju malog i srednjeg poduzetništva kao pretpostavke privrednog razvoja.

POJMOVNO ODREĐENJE I KLASIFIKACIJA POSLOVNIH INKUBATORA

Prema američkoj Nacionalnoj asocijaciji biznis inkubatora (*NBIA*) inkubator predstavlja „ekonomičnu razvojnu alatku osmišljenu da ubrza rast i poveća uspijeh preduzeća kroz niz različitih usluga poslovne podrške". Osnovni cilj inkubatora je da proizvede uspješne firme koje će napustiti program kada postignu finansijsku i poslovnu samostalnost. Inkubatori njeguju mlade firme. Pomažu im da prežive i da se razviju tokom početnog perioda kada su najranjivije. Inkubatori obezbjeđuju praktičnu menadžersku podršku, pristup finansiranju i usluge tehničke podrške. Takođe, pružaju poduzetničkim firmama zajedničke prostorije, pristup opremi, fleksibilne zakupe i prostor za proširenje - sve pod jednim krovom.[190]

Finalni izveštaj *"Benchmarking of Business Incubators"* poslovni inkubator definiše kao „organizaciju koja pokreće i sistematizuje proces stvaranja uspješnog preduzeća tako što mu pruža obimnu i integrisanu podšku, uključujući prostor, usluge poslovne podrške, mogućnosti klasterisanja i umrežavanja". Obezbedjujći svojim klijentima usluge na bazi "sve na jednom mjestu" i omogućujući snižavanje opštih troškova, biznis inkubatori značajno povećavaju preživljavanje i rast novoosnovanih kompanija. Uspješan inkubator će generisati stabilan protok novih poslova sa nadprosječnim zaposlenjima i potencijalima za stvarenje bogatstva. Razlike u vlasničkim ciljevima za inkubatore, kriterijumi za ulazak i izlaz iz inkubatora, konfiguracija prostorija i usluga će razlikovati jednu vrstu biznis inkubatora od druge.[191]

Poslovni inkubatori pružaju podršku preduzećima u njihovoj najosjetljivijoj fazi i omogućavaju im da se postepeno pripremaju za samostalan tržišni nastup. U zavisnosti od toga, da li su preduzeća u poslovnom inkubatoru iz različitih ili sličnih djelatnosti, inkubatore možemo podijeliti na opšte (mješovite) i specijalizovane inkubatore. Danas je u svijetu sve prisutniji trend formiranja specijalizovanih inkubatora, posebno u IT sektoru, pošto visok stepen specijalizacije omogućava koncentraciju znanja i iskustva na jednom mjestu, te menadžment inkubatora može pružiti veću pomoć firmama uključenim u inkubacioni proces. Sve više se naglašava značaj izbora firmi koje ulaze u inkubator, odnosno samo one firme sa izvodivim idejama i dobrim biznis planom će biti primljene. Danas je najzastupljeniji koncept po kojem su poduzetnički inkubatori mnogo više od same fizičke infrastrukture, odnosno obuhvataju širok spektar savjetodavnih usluga koje inkubantima olakšavaju razvoj.

190 Best Practice in Action: "Guidelines for Implementing, First Class Business Incuation Programs", National Business Incubation Association USA (NBIA, 2001.), http:www.nbia.org.

191 "Final Raport ″Benchmarking of Business Incubators″, Centre for Strategy&Evaluation Services (CSES) for the European Commission's Enterprise Directorate General, 2002. http://www.csec.co.uk/publications/ExecSummBenchnarkingIncubators.pdf

GLAVNE ISTRAŽIVAČKE ORJENTACIJE

Iz mnogobrojnih definicija poslovnih inkubatora (Lesakova, 2012; Smilor 1987; Al Mubaraki 2011; Hackett i Diltis 2004;), moguće je zaključiti da se radi o prostoru na kojem je organizovan veći broj malih preduzeća, kojima se obezbjeđuju povoljni uslovi rada, početna fizička infrastruktura, administrativna poslovna podrška, savjetovanje i druga pomoć, kako bi u periodu inkubacije(od 3-4 godine) razvili preduzeće sposobno da pod tržišnim uslovima uspješno radi. Akademska zajednica se uglavnom slaže oko klasifikacije inkubatora koja se najčešće vrši prema tome ko osniva i podržava inkubatore i prema tome da li su firme u njima raznovrsne ili orjentisane na jedan sektor.

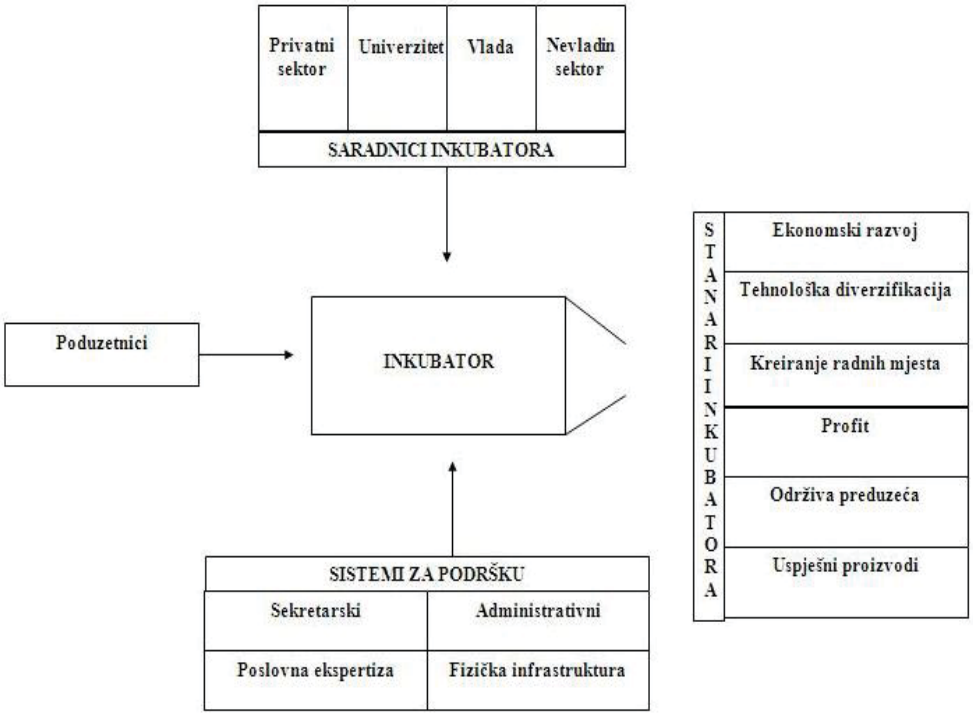
Kako vlada jedinstvo po pitanju definisanja inkubatora, osnivačima i vrstama samih inkubatora, ono postoji i po pitanju izbora firmi u inkubatore. Tako Culp (1996), navodi da u inkubatore treba uzimati „weak but promissing“ firme, odnosno, one biznise koji su slabi u pogledu resursa, ali su obećavajući u smislu da su izgradili neodoljiv poslovni slučaj. Lesakova (2012), takođe naglašava značaj izbora firmi koje ulaze u inkubator, odnosno samo one firme sa izvodivim idejama i dobrim biznis planom će biti primljene.

Hackett i Dilts zaključuju da je mjera općeg uspjeha inkubatora broj „diplomiranih“ firmi u inkubatoru, odnosno onih koje su kroz inkubaciju prevazišle nedostatke resursa i razvile se u samostalne poslovne strukture. Međutim, javlja se problem mjerenja uspjeha zbog nemogućnosti odgovora na pitanje „Ako inkubant ne bi bio inkubiran, da li bi njegov poslovni poduhvat preživjeo?“. Ovo pitanje posebno dolazi do izražaja zbog samog izbora najboljih poslovnih ideja u proces inkubacije.

Osim infrastrukturne podrške, inkubatori moraju mnogo veći značaj pridavati savjetodavnoj podršci. Ali ipak, svaki poduzetnik mora biti odgovoran za svoje preduzeće, i to što su u inkubatoru ne znači da trebaju manje raditi i biti posvećeni svom preduzeću. Lesakova (2012), takođe smatra da inkubator ne može zamijeniti poslovnu inicijativu, lični trud i snalažljivost samog poduzetnika. Tzv. „inkubator sindrom“ je situacija u kojoj poduzetnik prepušta inicijativu i odluke savjetniku u inkubatoru. Ali, iako konsultanti mogu dati vrhunske savjete, odgovornost poduzetnika je da učini da njegov posao uspije.

U svom istraživanju, Smilor je identifikovao deset faktora važnih za efikasno upravljanje inkubacionim sistemom. Ti faktori su: poslovne vještine (planiranje, marketing, računovodstvo, menadžment), pristup finansijama i kapitalu, praktična finansijska podrška (kroz administrativne poslove, povoljan prostor i zajedničku infrastrukturu), podrška zajednice, poduzetničko povezivanje, poduzetnička edukacija koja priprema poduzetnike da posluju izvan inkubatora, percepcija uspjeha, proces odabira stanara, veze sa univerzitetima i koncizan program dostignuća sa jasnim pravilima i procedurama. Smilor naglašava da se od inkubatora ne očekuje da imaju razvijenih svih deset faktora, ali što su više ovi faktori uključeni, veće su šanse za uspjeh preduzeća stanara inkubatora.

Slika 1: Inkubator sistem



Izvor: Smilor R.W. (1987)

Poslovna inkubacija pomaže zadovoljiti niz privrednih i društveno-ekonomskih potreba u zemlji, koji uključuju stvaranje novih preduzeća, komercijalizaciju tehnologije, otvaranje radnih mjesta, bogatstvo, kao i poticanje poduzetničke klime u lokalnoj zajednici.

PODUZETNIČKI INKUBATORI U BOSNI I HERCEGOVINI

Poduzetnička infrastruktura u Bosni i Hercegovini se počela razvijati u posljednjih desetak godina. S obzirom na plansku proizvodnju koja je karakterisala privredu Bosne i Hercegovine do 1992.godine, privatna, mala i srednja preduzeća su relativno novijeg datuma, ali njihov razvoj ne prati adekvatna institucionalna podrška.

U Bosni i Hercegovini trenutno egzistira dvanaest poduzetničkih inkubatora. U prethodnim godinama neki su zatvarani po završetku projekata koji su ih finansirali, pošto se nisu stekli uslovi za njihovu samoodrživost. U istraživanju o razvijenosti poduzetničkih inkubatora, učestvovalo je deset inkubatora, dok dva inkubatora nisu željela uzeti učešće.Najviše inkubatora je formirano u periodu 2006-2010 godine, te do sada nisu prošli mnogo inkubacionih ciklusa. Istraživanje ukazuje na nedovoljnu razvijenost poduzetničkih inkubatora, posebno kada su u pitanju stručni kadrovi koji pružaju podršku start-up firmama koje se nalaze u inkubatorima. Osnivači poduzetničkih inkubatora u Bosni i Hercegovini su u 60% slučajeva lokalne zajednice, u saradnji sa udruženjima poslodavaca ili razvojnim agencijama koje upravljaju poslovanjem inkubatora i obezbjeđuju kadrovsku podršku.70% inkubatora u Bosni i Hercegovini ima do tri stalno uposlena radnika. Prema istraživanju koje je provodila Evropska unija o inkubatorima u EU, polovina inkubatora u EU ima do tri stalnouposlena radnika, dok je prosječan broj uposlenih sa punim radnim vremenom 6. Iako je i u Evropskoj uniji visoka stopa inkubatora koji zapošljavaju do 3 zaposlena, glavna razlika je u tome što inkubatori u EU značajno koriste usluge vanjskih saradnika i eksperata prilikom pružanja usluga svojim korisnicima dok je u

Bosni i Hercegovini samo 20% inkubatora naglasilo da koristi usluge vanjskih konsultanata prilikom pružanja usluga.

Kada su u pitanju opšte karakteristike inkubatora u Bosni i Hercegovini, radi se o neprofitnim inkubatorima, od kojih je 70% opštih inkubatora dok je 30% specijaliziranih i to jedan iz oblasti poljoprivrede i dva specijalizirana za informaciono-komunikacijske tehnologije. Finansiranje inkubatora je raznovrsno. Polovina njih se finansira iz kombinovanih izvora koji uključuju sredstva lokalnih zajednica, vlastita sredstva i sredstva stranih donatora. Samo jedan inkubator se finansira 100% stranim donacijama, dok nema inkubatora koji se finansiraju isključivo vlastitim sredstvima. Za razliku od BiH, u EU 30% inkubatora su profitni inkubatori, dok je finansiranje uglavnom iz javnih sredstava i miješanih izvora. U EU je prisutan trend specijaliziranih inkubatora, posebno u oblasti visokih tehnologija, te njihova specijaliziranost omogućava kvalitetnije usluge korisnicima.

U deset inkubatora trenutno se nalazi 95 preduzeća koja prolaze proces inkubacije i zapošljavaju 740 radnika, dok je do sada inkubacioni proces prošlo 207 preduzeća. Prosječno trajanje inkubacije je tri godine. 80% inkubatora ima popunjene kapacitete i nema mogućnost prijema novih korisnika u svoje prostore, ali imaju korisnike koji su fizički van inkubatora ali koriste ostale usluge. Usluge inkubatora se mogu podijeliti na infrastrukturne, savjetodavne i ostale usluge. Svi inkubatori osim jednog pružaju sve usluge. Infrastrukturne uglavnom uključuju obezbjeđenje radnog prostora pod fleksibilnim uvjetima zakupa, obezbjeđenje zajedničkih prostora (sale za sastanke, konferencije i sl) i kancelarijske opreme, internet i telefonske priključke kao i usluge održavanja čistoće. Savjetodavne i ostale usluge se kreću od pomoći kod registrovanja firme, izrade poslovnih planova, pravnih usluga, istraživanja tržišta i pravnih usluga, opštih poslova informisanja pa do poslovnog povezivanja i promocije u zemlji i inozemstvu. Kada su u pitanju finansijske usluge,inkubatori pružaju pomoć prilikom finansijskog planiranja i pronalaska investitora inkubantima, ali je mali udio onih koji im daju zajmove ili ulažu u firme.

Prilikom odabira firmi koje će ući u inkubacioni proces, 90% inkubatora ima standardizirane kriterije za odabir i polaze od ocjene poslovne ideje potencijalnog inkubanta. Ključni kriteriji za odabir su potencijal zapošljavanja, tržišna orjentacija i potencijal internacionalizacije te inovativnost samih preduzeća. S druge strane, 60% inkubatora ima standardizirane kriterije za prestanak korištenja usluga inkubatora, od čega pola kao kriterij za napuštanje navodi istek vremena predviđenog za inkubaciju (2-3 godine). Samo jedan inkubator je kao kriterij naveo sposobnost inkubanta da opstane na tržištu, da ima tehnološku i finansijsku stabilnost, stabilno i stalno zapošljavanje radnika, te da postane prepoznatljiv i dinamičan subjekt na tržištu.

Prilikom anketiranja menadžera poduzetničkih inkubatora u Bosni i Hercegovini, zamoljeni su da ocijene značaj rizika sa kojima se suočavaju poduzetnici prilikom pokretanja biznisa. Najveći značaj je dat tržišnim rizicima koji se odnose na konkurentnost preduzeća i ponašanje potrošača, i poslovne rizike koji se odnose na strategije, menadžerska iskustva, politiku troškova i sl. Najmanji značaj se daje intelektualnim i tehničkim rizicima prilikom pokretanja biznisa. U skladu s tim su usmjerene i aktivnosti inkubatora kod pružanja podrške inkubantima, odnosno, svojim aktivnostima najviše nastoje umanjiti poslovne i organizacijske rizike.

Menadžeri svih poslovnih inkubatora u Bosni i Hercegovini se slažu da je najveći problem s kojim se suočavaju poslovni inkubatori nedovoljna podrška vlasti, ali i loše poslovno okruženje koje ne djeluje stimulativno na poduzetnike. Osim toga, inkubatori se suočavaju i sa nedostatkom prostora kako bi poboljšali kvalitet svojih usluga i omogućili većem broju korisnika da prođu kroz inkubacioni proces.

ZAKLJUČAK

Nedostatak podrške lokalne vlasti, nedovoljni prostorni kapaciteti ali prije svega, neadekvatni ljudski potencijali glavni su razlozi slabog razvoja poduzetničkih inkubatora u Bosni i Hercegovini. Mali broj uposlenih i neangažovanje vanjskih konsultanata ne mogu osigurati adekvatnu podršku i kvalitet suluga koji bi omogućili razvoj inkubatora i omogućili većem broju korisnika da prolaze proces inkubacije. S druge strane, briga lokalnih vlasti koje su u većini slučajeva osnivači, svodi se na osiguravanje plata za uposlene u inkubatorima dok nedostatak sredstava u budžetima onemogućava značajniji razvoj.

Poduzetnički inkubatori su svuda u svijetu prepoznati kao bitan segment u lancu razvoja poduzetništva i generiranja radnih mjesta te je neophodan ozbiljniji pristup ovom vidu podrške u našoj zemlji. Potrebno je prije svega, obezbijediti adekvatnu kadrovsku osnovu, sposoban, profesionalan menadžment kojem je jedini zadatak upravljanje poslovnim inkubatorom, pošto je u BiH prisutan trend upravljanja inkubatorom kroz razvojne agencije. Tek nekoliko inkubatora ima uposlene menadžere, koji puno radno vrijeme rade za inkubator. Oni su na znatno višem stepenu razvoja u odnosu na inkubatore koji su rezultat projekata razvojnih agencija ili udruženja poslodavaca i kojima oni upravljaju.

Specijalizacija inkubatora, također mora biti jedan od pravaca unapređenja poduzetničkih inkubatora. S obzirom na nedostatak finansijskih sredstava za angažovanje većeg broja stručnjaka iz različitih oblasti, specijalizirani inkubatori bi omogućili veću koncentraciju znanja na jednom mjestu što bi trebalo usluge učiniti kvalitetnijim i olakšati inkubacioni proces. Također povećava mogućnost povezivanja sa specijaliziranim domaćim i međunarodnim institucijama iz oblasti specijalizacije i lakši prenos znanja i inoviranje.

Strateški pristup razvoju poduzetničke infrastrukture mora biti prioritet svih nivoa vlasti kada se govori o podršci razvoju malih i srednjih preduzeća. Dosadašnji stihijski razvoj je angažovao velika finansijska sredstva i ostale resurse ali bez adekvatnih rezultata. Izrada i implementacija strategije razvoja, po uzoru na razvijene Evropske zemlje, može osigurati bolju poduzetničku infrastrukturu i stvoriti povoljniji poslovni ambijent za razvoj poduzetništva i samozapošljavanje.

LITERATURA

1. Hackett S., Dilts D., (2004), A Systematic Review of Business Incubation Research, Journal of Technology Transfer, 29, pp. 55-82;
2. Smilor R.W., (1987), Managing the Incubator System: Critical Success Factors to Accelerate New Company Development, IEEE Transactions on Engineering Management, vol.34, No.4, pp 146-156;
3. Lesakova L., (2012), The Role of Business Incubators in Supporting the SMEs Start-up, Acta Polytehnica Hungarica, Vol.9, No.3
4. Al-Mubaraki H.M, (2011), The Development of Entrepreneurial Companies through Business Incubator Programs, International Journal of Emerging Sciences, 1(2), pp 95-107;
5. Al-Mubaraki H.M.; Busler M., (2012), The incubators economic indicators: Mixed approaches; Journal of Case Research in Business & Economics, Vol 4, p1;
6. Jovičić M., Subotić S., (2013), Biznis inkubatori – pokretači razvoja MSP u Bosni i Hercegovini, Poslovni konsultant, Vol.5, Iss.5, p 40;
7. Vanderstraeten J.; Matthyssens P.; (2012), Measuring the performance of business incubators: A critical analysis of effectiveness approaches and performance measurement system; University of Antwerp, Faculty of Applied Economics, Belgium;
8. Grozdanić, E. (2008), Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini – Da li smo spremni za sljedeći korak; Ekonomske teme br.3, str.111-135, Univerzitet u Nišu;
9. Alagić I. (2013), Najbolje prakse poslovne izvrsnosti na primjeru općine Tešanj, 8. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem ”KVALITET 2013”, Neum, B&H, 06. – 08. juni 2013.);
10. Best Practice in Action: “Guidelines for Implementing, First Class Business Incuation Programs”, National Business Incubation Association USA (NBIA, 2001.), http:www.nbia.org.
11. Final Raport ″Benchmarking of Business Incubators″, Centre for Strategy&Evaluation Services (CSES) for the European Commission’s Enterprise Directorate General, 2002. http://www.csec.co.uk/publications/ExecSummBenchnarkingIncubators.pdf
12. Strategija razvoja poslovnih inkubatora u Bosni i Hercegovini
13. Doing Business - www.doingbusiness.org
14. Akcomak, I.S., (2009), Incubators as tools fof entrepreneurship promotion in developing countries; Research paper; United Nations University – WIDER No.2009.52
15. Arsentijević O., (2011), Poslovni inkubatori kao faktor ekonomskog i tehnološkog razvoja – Studija slučaja poslovnog inkubatora u Zrenjaninu; Industrija 3/2011, Srbija;
16. Bajmocy Z., (2007), The theory of technology business incubation and opportunities of application in the less favoured regions of Hungary (Theses of PhD dissertation), University of Szeged, Hungary

KONCEPTUALNE POSTAVKE UPRAVLJANJA KATEGORIJAMA PROIZVODA I PRAKTIČNA PRIMJENA NA PRIMJERU VODEĆEG REGIONALNOG MALOPRODAJNOG LANCA

Ana Marija Alfirević[192]
Ivana Plazibat[193]
Senka Borovac Zekan[194]
Anita Vrbanac[195]

SAŽETAK

U radu se prvo izlažu teorijske osnove koncepta upravljanja kategorijama proizvoda i njegove uloge u upravljanju poslovnim odnosima između maloprodajnih lanaca i njihovih najznačajnijih dobavljača. Osnova od koje polazi koncept upravljanja kategorijama proizvoda ima, s jedne strane, za cilj zadovoljavanje potreba i želja kupaca/potrošača kroz ponudu adekvatnog asortimana i relativno niže cijene, a s druge strane, teži ostvarenju dobre poslovne suradnje između maloprodavača i dobavljača kroz razmjenu informacija o preferencijama potrošača. Na taj se način olakšava definiranje asortimana proizvoda i minimiziranje zaliha, što može rezultirati obostranom koristi i povećanjem profita. Navedeni koncept je značajan u široj regiji, s obzirom na njegovo nedovoljno poznavanje i primjenu, a da bi se isto i olakšalo, izlaže se primjer dobre prakse provedbe upravljanja kategorijama proizvoda u jednom od vodećih regionalnih maloprodajnih lanaca.

Ključne riječi: upravljanje kategorijama proizvoda, maloprodavač, dobavljač, kupac

JEL: L; L81

UVOD

U ovom radu će se ukazati na važnost upravljanja kategorijama proizvoda kao alata u maloprodaji, a s obzirom da ga poslovni subjekti u široj regiji ne poznaju u dovoljnoj mjeri. Svrha je rada, na temelju dostupne literature, ukratko prikazati nastanak upravljanja kategorijama proizvoda, njegove teorijske postavke i proces kroz koji se provodi, sastavljen od tri faze, odnosno osam specifičnih koraka. Na samom kraju prikazan je primjer dobre prakse vodećeg regionalnog maloprodajnog lanca.

NASTANAK POSLOVNOG PRISTUPA UPRAVLJANJE KATEGORIJAMA PROIZVODA

Suvremeno poslovno okruženje, pred sam kraj 1980-tih i početkom 1990-tih godina prošlog stoljeća, bilo je suočeno s velikim promjenama u poslovanju mnogih trgovačkih poduzeća, ali i izazovima na sve kompleksijim tržištima maloprodaje, pojavom većih formata prodavaonica široke potrošnje (diskonta, hipermarketa, supercentara, „ubojica kategorija" - category killers[196]), gdje su manji formati trgovina – supermarketi sve više gubili svoj tržišni udio. Dotadašnji odnos poslovnih subjekata u lancu opskrbe, bio je vođen kratkoročnim financijskim interesima,

192 univ. spec. oec., predavač, anamarija.pilic@yahoo.com
193 dr. sc., profesorica visoke škole, Odjel za stručne studije Sveučilišta u Splitu, iplazibat@oss.unist.hr
194 mag.oec. , predavač, Odjel za stručne studije Sveučilišta u Splitu, sborovac@oss.unist.hr
195 Studentica, Veleučilište u Karlovcu, anita.vrbanac@hotmail.com
196 Category killers predstavlja veliki maloprodajni trgovački lanac koji je dominantan u svojoj kategoriji proizvoda. Ova vrsta trgovine uglavnom u svojoj ponudi ima široki asortiman proizvoda i cijene toliko niske da manji formati trgovina mu ne mogu konkurirati. http://retail.about.com/od/glossary/g/category_killer.htm. Preuzeto 01.02.2015.

gdje je svaka strana nastojala ostavariti što veću financijsku korist. Stoga se već tada utvrdilo da suradnja između poslovnih subjekata u lancu opskrbe mora biti dugoročnija, vođena zajedničkim djelovanjem i bržom reakcijom sve zahtjevnijim krajnjim kupcima. Naglasak se stavlja na ponudu adekvatnog asortimana te relativno, a ne nužno apsolutno niže cijene, tj. na stvaranje veće vrijednosti za kupce.

Daljnji poticaj za razvoj ovog pristupa je bio i sve veći razvoj i implementacija i upotreba informacijske tehnologije (POS uređaja, loyalty kartica....) u lancu opskrbe, čime se lakše identificiraju skupine proizvoda koji se učestalo kupuju, a čija se potrošnja logično povezati (ili razdvojiti). Uvođenjem tehnologije se lakše zaključuje u koju kategoriju svrstati neki proizvod i na koji način slagati ga po policama[197].

Suradnja između maloprodavača i proizvođača/dobavljača može znatno doprinijeti ostvarenju boljih rezultata poslovanja, kao i troškovnih uštedama u cjelokupnom lancu vrijednosti, za obje strane[198]. Kao prvotni oblik ovakve suradnje često se navodi primjer maloprodajnog lanca Wal-Mart i poznate korporacije Procter & Gamble.[199]

Formalni početak primjene poslovnog pristupa upravljanju kategorijama proizvoda kao odgovor nastalim promjenama u maloprodaji može se povezati s osnivanjem organizacijskog tijela ECR (Efficient Costumer Response - efikasan odgovor kupcu)[200], kao tijela zajedničkog djelovanja maloprodavača i proizvođača roke široke potrošnje. Izvješće koje je sastavila konzultatska kuća Kurt Salom Associates, upravo se sastojalo od smjernica, usmjerenih na partnerske odnose trgovine i industrije. Ona su bila posebno fokusirana na četiri područja djelovanja: efikasno upravljanje asortimanom proizvoda, efikasno upravljanjem zalihama, efikasno upravljanje promotivnim aktivnostima i efikasno uvođenje inovativnih proizvoda, s krajnjim ciljem zadovoljavanja potreba i očekivanja kupaca, a s druge strane postizanje troškovnih ušteda u cjelokupnom lancu opskrbe i ostvarenje boljih rezultata poslovanja za sve uključene poslovne partnere.

TEORIJSKE OSNOVE STAJALIŠTA U DEFINIRANJU POJMA UPRAVLJANJA KATEGORIJAMA PROIZVODA

Postoje mnoga stajališta i pristupi u definiranju koncepta upravljanja kategorijama proizvoda, pa ga konzultantska kuća Nielsen[201] definira kao *„proces koji uključuje upravljanje kategorijama proizvoda kao poslovnim jedinicama i prilagođava ih od prodavaonice do prodavaonice, a sve u cilju zadovoljavanja kupca/potrošača"*[202]. U ovom pristupu definiciji upravljanje kategorijama proizvoda, razvidno je da se optimizacija postiže upravljanjem grupom

197 Z. Segetlija, D.Dujak: Novi vertikalni marketing proizvođača i maloprodavača, Ekonomski vjesnik : časopis Ekonomskog fakulteta u Osijeku, god. XXII, br. 2, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2009., str. 372 – 387.

198 http://www.icweb.hr/eaadmin/catpics/D61_1_E_1.pdf (Pregledano 01.02.2015.)

199 M. Slabinac: Uspješna reakcija na potražnju kupaca – prošlost i budućnost, http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement11/blimm1123.pdf, str. 279 (Pregledano 01.02.2015.)

200 ECR (Efficient Customer Response) je nastao 1993.g. na temeljima američke konzultantske kuće Kurt Salmon Associates, koji ubrzo postaje formalna organizacija u koju su u uzvršni odbor uključeni svi važniji predstavnici maloprodaje i proizvodnje robe široke potrošnje poput: Coca-Cola, Metro, Tesco, P&G itd. Na područje Europe pokret je formiran 1994.g. Danas broji nekoliko desetaka organizacija, koje predstavljaju nekoliko tisuća trgovačkih kompanija. J. Muller, J.Singh: *Category Management (Efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji),* Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju d.o.o., Zagreb , 2006., str. 187.

201 Nielsen Marketing Research: *Category Management - Positioning Your Organisation to Win*, McGraw Hill, New York, str.14

202 Bogetić, Z.P.: *Menadžment kategorije proizvoda,* Ekonomski fakultet univerziteta u Beogradu, Beograd, 2007., str. 16

ili kategorijama proizvoda (brendovima) na razini prodavaonice. Posebni doprinos u definiranju pojma kategorije proizvoda dao je Harris, „otac menadžmenta kategorije“, koji upravljanje kategorijama proizvoda definira kroz tri pristupa, i to: filozofskim pristupom, procesnim pristupom i organizacijskim prostupom. Prema filozofskom pristupu, upravljanje kategorijama proizvoda je „*strateško upravljanje poslom maloprodavača ili dobavljača koji prepoznaje kategorije kao strategijske poslovne jedinice*“[203]. Procesni pristup odnosi se na udruženo razvijanje strateških planova kategorije, a organizacijski pristup na integraciju odgovornosti za nabavu i merchandising. Iz ova tri pristupa je vidljivo da, u upravljanju kategorijama proizvoda, poslovni subjekti trebaju donositi na razini poslovnih jedinica, koje bi se trebali razlikovati i specijalizirati. Planovi bi se trebali donositi na godišnjoj razini, s jasno definiranim strategijama i financijskim instrumentima, ili metodama kojima bi se pratili ostavareni rezultati ili poslovni učinci svake grupe ili kategorije proizvoda. Strategijski planovi predstavljaju smjernice kod donošenja odluka o cijeni, asortimanu proivoda, promociji, ostvarenja profitabilnosti i prodaje za svaku kategoriju proizvoda. Integracija s dobavljačima, pak, daje mogućnost menadžerima kategorije da efikasnije upravljaju zalihama, prostorom i prometom pojedine prodavaonice.[204]

Lovreta i Petković imaju nešto drugačije stajalište te ističu, da poslovni pristup upravljanja kategorijama proizvoda predstavlja „*suvremenu strategiju diferenciranja i tržišnog pozicioniranja*“. Ovi autori smatraju da strateško pozicioniranje, koje se ostvaruje na razini pojedine prodavaonice, ne utječe direktno na pozicioniranje trgovačkog poduzeća kao cijeline, kao što ne utječe i na poziciniranje trgovačkog poduzeća na tržištu. [205]

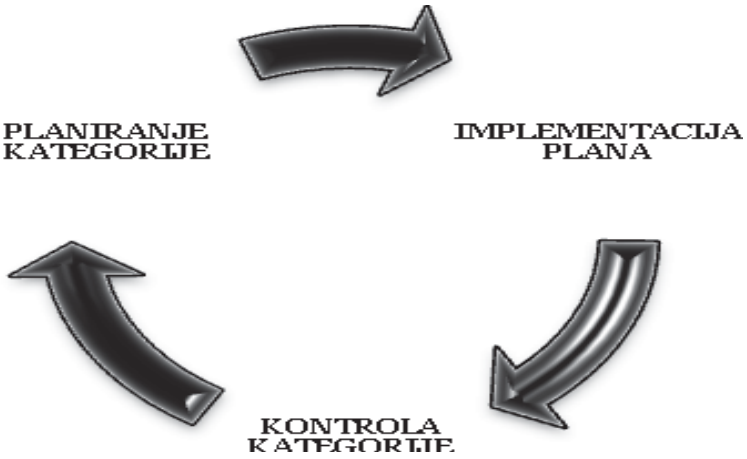
Najširu i najpotpuniju definiciju upravljanja kategorijama proizvoda dao je Odbor za efikasan odgovor na zahtjeve kupaca - ECR (Efficient Costumer Response) definira upravljanje kategorijama proizvoda kao *„proces kojim maloprodaja i dobavljači upravljaju kategorijama proizvoda kao starteškim poslovnim jedinicama, a kojim se postižu bolji poslovni rezultati usmjeravanjem na pružanje bolje vrijednosti kupcu“.*[206] Dakle, upravljanje kategorijama proizvoda temelji se **na suradnji između proizvođača/dobavljača i maloprodavača** te njihovim upravljanjem kao strateškim odnosno, kako navode Dujak i Segetlija, samostalnim poslovnim jedinicama[207]. Pritom svaka poslovna jedinica ima odgovornost za ostvarivanje financijskog učinka pojedine grupe ili kategorije proizvoda. Kriterije za svrstavanje nekog proizvoda u kategoriju u prvom redu određeuje kupac/potrošač. Postoje različite tehnike ili metode[208], koje služe kao pomoć u dobivanju podataka ili informacija o preferencijama kupaca pri donošenju odluka o kupnji, temeljem kojih se svaki pojedini proizvod svrstava u kategoriju, i na koji način ga slagati pojedine kategorije proizvoda po policama prodavaonice.

203 Op. cit., str. 19.
204 Op. cit., str. 20
205 Lovreta, S., Petković, G. (2006): Trgovinski marketing, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str.5.
206 J. Muller, J.Singh: *Category Management (Efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji),* Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju d.o.o., Zagreb , 2006., str. 191.
207 Op. cit., str. 381.
208 Često se za potrebe istraživanja koriste različite tehnike ili instrumenti istraživanja kako bi se dobili podaci ili informacije o kupcima/potrošačima, i to najčešće putem POS uređaja koji su upareni s podacima s loyaliti kartica, podaci iz panela kućanstava, mystery shopper, kontrolirani prilagođeni panel-test prodavaonice, video snimanje trenutka kupnje, anketom ili intervjuem kupca/potrošača itd.

PROCES UPRAVLJANJA KATEGORIJAMA PROIZVODA (CATEGORY MANAGEMENT)

Poslovni proces upravljanja kategorijama proizvoda prolazi, prema Bogetiću[209], kroz tri razvojne faze: planiranje razvoja kategorije, implementacija plana i kontrola (praćenje izvršenja poslovnih planova za svaku pojedinu grupu ili kategoriju proizvoda), što je i prikazano slikom 1.

Slika 1. Faze razvoja procesa upravljanja kategorijama proizvoda (category management)



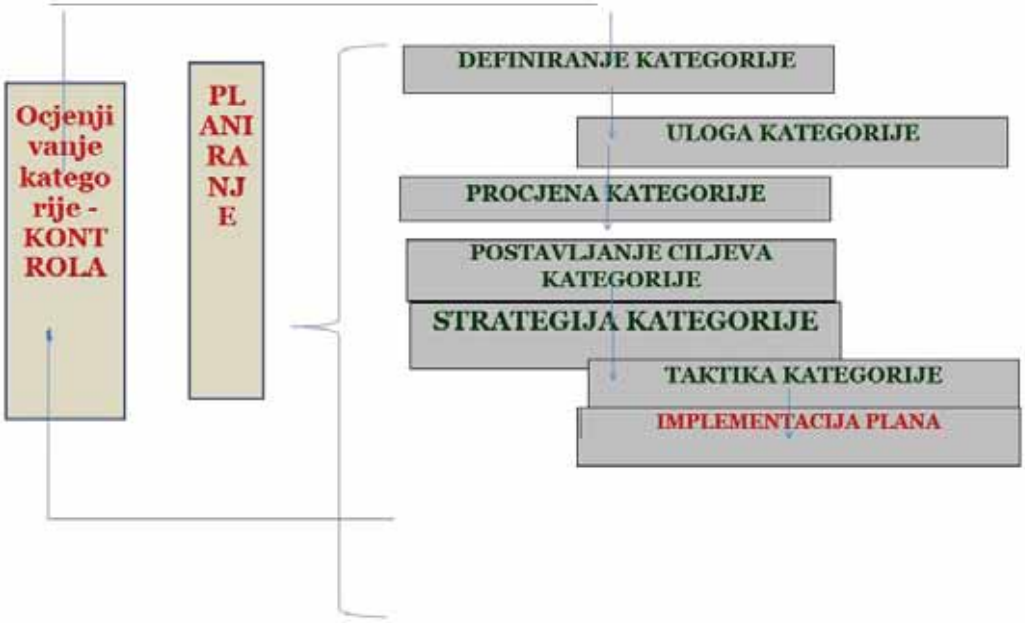
Prilagođeno prema: J. Muller, J. Singh, op. cit., str. 196.

Planiranje kategorije proizvoda predstavlja jasno strukturiran poslovni plan za kategoriju proizvoda, kojeg provodi mali tim zaposlenika, odabran od strane maloprodavača i ključnog proizvođača/dobavljača. Ovaj je, pak, po tržišnom udjelu, dominantan u odnosu na druge proizvođače/dobavljače u kategoriji i naziva se *kapetanom kategorije* (eng. category captain). Prema Segetliji i Dujaku[210], kapetan kategorije ima savjetodavnu ulogu, ali dobiva i niz pogodnosti i ovlasti, npr. kreiranje izgleda izložbenih polica prodajnog mjesta uz pomoć planograma, itd. Poslovni planovi se donose na godišnjoj razini, a njihovo razvijanje, i izvršenje se u pravilu prati na razini svake pojedinačne prodavaonice[211]. Razvoj faza planiranja, implementacije te kontrole kategorije može se prikazati kroz osam koraka, što je i prikazano slikom 2.

Prema Bogetiću[212], a što je i razvidno iz slike 2. prvih šest faza poslovnog procesa predstavljaju fazu planiranja (razvoja) kategorije proizvoda. Prvi korak u fazi planiranja je ***definiranje kategorije proizvoda***, odnosno određivanje proizvoda u asortimanu, koji će sačinjavati kategoriju. Tako Segetlija i Dujak[213] definiraju kategoriju proizvoda kao grupu proizvoda koja je odvojena, i s kojom se može upravljati, a koje kupac/potrošač percipira kao međusobno povezane i/ili zamjenjive u zadovoljavanju njegovih potreba.

209 Op. cit., str. 75.
210 Op. cit., str. 384.
211 Op. cit., str. 74
212 Op. cit., str. 75.
213 Op. cit., str. 382.

Slika 2. Poslovni proces upravljanja kategorijama proizvoda

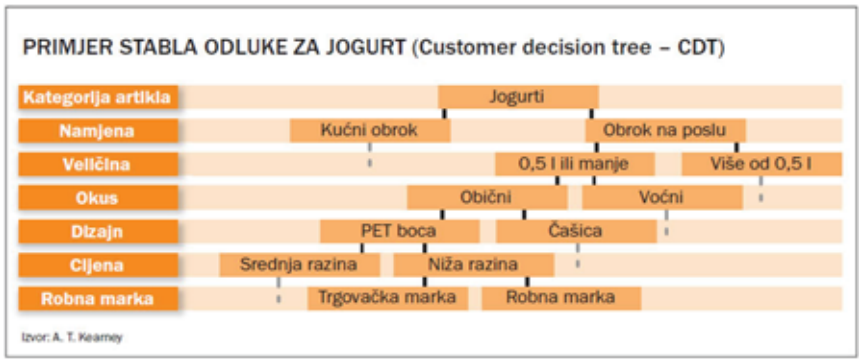


Prilagođeno prema: J. Muller, J. Singh, op. cit., str. 251.

Sljedeći je korak odrediti strukturu kategorije, odnosno model i/ili najvažnije kriterije, po kojima kupci kupuju određene proizvode, a određuje se metodologijom stabla odluke kupca (Consumer Decision Tree), prikazanu slikom 3., na primjeru stabla odluke kupca u kategoriji „ jogurta“[214].

Kada se odrede proizvodi koji sačinjavaju kategoriju i njenu strukturu, dodjeljuju se ***strateške uloge svakoj kategoriji proizvoda*** u ukupnom poslovnom porfelju, što je posao top menadžmenta. Ulogu koju može imati kategorija proizvoda može biti: destinacijska ili odredišna, rutinska ili preferirana, povremena ili sezonska, usputna ili prigodna.[215] Sljedeći se korak odnosi na **procjenu kategorije**, potkategorije i segmenata proizvoda, i to sa stajališta: kupca /potrošača, maloprodajnog lanca, tržišta i dobavljača. Procjena bi trebala dati odgovor na pitanje: *kakav je potencijal rasta kategorije, i kakve perspektive ima kategorija za budući razvoj maloprodajnog lanca,?*[216] Ovaj korak postaje osnova za daljnje određivanje strategija i taktika za svaku grupu ili kategoriju proizvoda.

Slika 3. Primjer: Stablo odluke kupca u kategoriji „jogurt“



Izvor: http://www.jatrgovac.com/2010/11/pojednostavite-poslovanje-i-izbor-kupcu/

214 http://www.jatrgovac.com/2010/11/pojednostavite-poslovanje-i-izbor-kupcu/
215 D. Vaselić: Ocjena potencijala kategorije, IN STORE, svibanj 2012, str. 42
216 D. Vaselić: Ocjena potencijala kategorije, IN STORE, lipanj 2012, str. 44.

Četvrti korak je ***postavljanje ciljeva kategorije,*** koji moraju biti usklađeni između maloprodavača i proizvođača/dobavljača, a predstavljaju set pokazatelja za svaku kategoriju, vezanih uz prodaju, profitabilnost i tržišni udjel kategorije, koji govore u kojem pravcu trebamo usmjeriti upravljanje kategorijom i jesmo li „na dobrom putu" prema ostvarenju ciljeva/ planova.[217] Peti korak je određivanje **strategije kategorije,** koju treba promatrati kao sustavni proces - od naručivanja, do isporuke proizvoda kupcima/potrošačima (u cijelom lancu opskrbe).

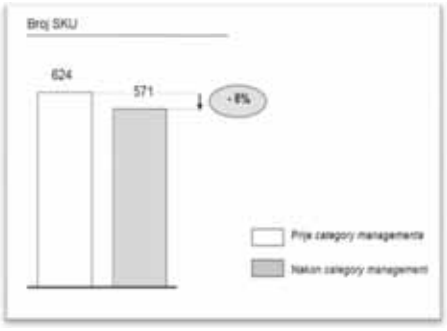
Prema Vaseliću, strategije kategorije mogu se podijeliti na marketinške i strategije lanca opskrbe, koje pravilnim oblikovanjem doprinijeti troškovnim uštedama u cijelom lancu opskrbe, ali i biti značajan faktor ostvarenja bolje tržišne pozicije maloprodajnog lanca[218]. Nakon što se odrede strategije po kategorijama proizvoda, potrebno je odrediti i **taktike ili politike kategorije** kao zadnji korak u procesu planiranja. Taktikama ili politikama za svaku kategoriju, za svaki segment proizvoda, određuju se jasne marketinške smjernice, a u skladu s temeljnom koncepcijom marketing miksa.

Sedmi korak, koji ujedno predstavlja drugu fazu, tj. ***implementaciju plana,*** usklađuje se s daljnjim operacijama na prodajnom mjestu i s nabavom proizvoda. Implementacijom plana se prati i ocjenjuje uspješnost svake kategorije na razini prodajnog mjesta, odnosno koliko je neka kategorija ili potkategorija profitabilna za maloprodajni lanac te se temeljem dobivenih podataka izrađuje "planogram"[219] za svaku kategoriju proizvoda.[220] Ocjena ili ***kontrola kategorije*** provodi se kvartalno ili polugodišnje, pri čemu se prate i uspoređuju rezultati s ostvarenjem poslovnog plana. Ocjena kategorije obuhvaća sve podatke ili informacije o: tržištu, maloprodajnom lancu, vrijednosti prethodno dogovorenih pokazatelja ostvarenja ciljeva, provedbi strategija i taktika/ politika, ocjenu novih inicijativa maloprodajnog lanca i dobavljača.

IMPLEMENTACIJA POSLOVNOG PRISTUPA UPRAVLJANJA KATEGORIJAMA PROIZVODA NA PRIMJERU VODEĆEG REGIONALNOG MALOPRODAJNOG LANCA „X"[221]

Suočavajući se sa sve bržim rastom i razvitkom, ali i potrebom očuvanja tržišne pozicije pred ekspanzijom velikih međunarodnih trgovačkih lanaca na hrvatsko tržište, menadžment prodajnog lanca *X* uočava da je potrebno napraviti radikalne promjene u poslovanju, kako bi zadržao vodeću tržišnu poziciju među maloprodajnim lancima. Prvi korak je bio suradnja s konzultantskom kućom a McKinsey & Co., uz čiju pomoć, 2002. godine, razvijen projekt implementacije upravljanja kategorijama proizvoda.

Slika 4. Promjene broja SKU-a u asortimanu



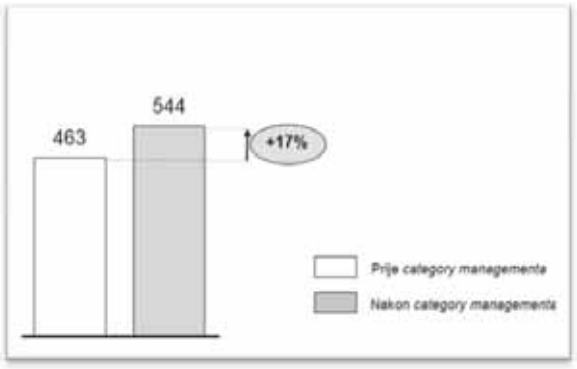
217 D. Vaselić: Ocjena potencijala kategorije, IN STORE, srpanj 2012, str. 40.
218 D. Vaselić: Ocjena potencijala kategorije, IN STORE, kolovoz 2012, str. 54.
219 Planogram je programski alat koji pokazuje na koji način – unutar odjela u kojem se prodaje kategorija - treba slagati proizvode na police, a izrađuje se ovisno o tipu i površini prodavaonice i kategorijama proizvoda.
220 http://issuu.com/jatrgovac/docs/jatrgovac_prosinac_2010, str.24 (Pregledan 24.02.2015.)
221 Autori se zahvaljuju gosp. Davoru Dujaku, s Ekonomskog fakulteta u Osijeku, na ustupljenim podacima.

Lanac je počeo s implementacijom u 2005. godine, a projekt je trajao tri godine. Inicijalna implementacija je provedena u dvije prodavaonice u gradu Zagrebu, s dvije ključne kategorije. Jedan od alata pri implementaciji u Konzumu bili su upravljanje odnosima s kupcima – CRM, ali i upravljanje ključnim proizvođačima/dobavljačima. Ključna aktivnost tijekom implementacije je bilo pozicioniranje proizvoda na police prodajnog mjesta uz pomoć „planograma". Nakon uvođenja upravljanja kategorijama, broj artikala (SKU-a) u asortimanu smanjen je za 8 %, što je dovelo do optimizacije asortimana, ali i boljeg korištenja polica, a značajno su smanjeni i troškovi, što je prikazano slikom 4. Kao što je vidljivo iz slike 5., novi asortiman zauzima 13% manje prostora na polici u odnosu na stari, što stvara prostor za profitabilniju organizaciju artikala.

Slika 5. Promjene zauzetosti prostora na policama

Kao rezultat, uz smanjeni broj SKU-a, bruto profitabilnost lanca *„X"*, u prosjeku je porasla za 81 kunu po dužnom metru, odnosno oko 17 %., a što je prikazano na slici 6.

Slika 6. Ostvarena bruto dobit (kuna)/dužni metar



Nadalje, došlo je i do promjene stanja u asortimanu na testirane dvije kategorije proizvoda. Prije same implementacije poslovnog pristupa upravljanja kategorijama proizvoda u asortimanu je bilo 218 proizvoda, prosječne bruto marže od 85 kuna po proizvodu. artiklu. Nakon provedenog procesa, broj proizvoda je smanjen s 184 do 194 proizvoda, uz novu bruto maržu od 99 kuna. Dakle, s novim asortimanom, postiže se 16 % bolja prosječna bruto marža po artiklu.

UMJESTO ZAKLJUČKA

Upravljanje kategorijama se nameće kao jedan od najvažnijih alata suvremenog menadžmenta u maloprodaji. Poboljšavaju se poslovni rezultati, povećava fleksibilnost ponude i ostvaruju bolji odnosi s kupcima i dobavljačima, pri čemu su u široj regiji veliki trgovački maloprodajni lanci već ostvarili vrlo pozitivna iskustva. Daljnje otvaranje nacionalnih gospodarstava i procesi europskih integracija predstavljat će poticaj i za implementaciju ovog koncepta širom regije.

LITERATURA:

1. Bogetić, Z.P.: *Menadžment kategorije proizvoda,* Ekonomski fakultet univerziteta u Beogradu, Beograd, 2007.,
2. Lovreta, S., Petković, G. (2006): Trgovinski marketing, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
3. Muller, J., Singh, J.: *Category Management (Efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji),* Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju d.o.o., Zagreb , 2006., str. 187.
4. Nielsen Marketing Research: *Category Management - Positioning Your Organisation to Win*, McGraw Hill, New York, str.14
5. Segetlija, Z., Dujak, D.: Novi vertikalni marketing proizvođača i maloprodavača, *Ekonomski vjesnik : časopis Ekonomskog fakulteta u Osijeku,* god. XXII, br. 2, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2009., str. 372 – 387.
6. Slabinac, M.: Uspješna reakcija na potražnju kupaca – prošlost i budućnost, 279 (Pregledano 01.02.2015.)
7. Vaselić, D.: Ocjena potencijala kategorije, IN STORE, svibanj 2012.
8. http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement11/blimm1123.pdf, str. http://issuu.com/jatrgovac/docs/jatrgovac_prosinac_2010, str.24 (Pregledan 24.02.2015.)
9. http://retail.about.com/od/glossary/g/category_killer.htm. Preuzeto 01.02.2015.
10. http://www.icweb.hr/eaadmin/catpics/D61_1_E_1.pdf (Pregledano 01.02.2015.)
11. http://www.jatrgovac.com/2010/11/pojednostavite-poslovanje-i-izbor-kupcu/

Autori se zahvaljuju gosp. Davoru Dujaku, s Ekonomskog fakulteta u Osijeku, na ustupljenim podacima.

MENADŽERSKA VJEŠTINA KOMUNICIRANJA U SAVREMENOM POSLOVANJU

Admir Čavalić[222]

SAŽETAK

Komunikacija predstavlja ključni faktor svih funkcija menadžmenta – planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i kontrole. Zbog toga menadžerska vještina komuniciranja nastoji objediniti svaku od menadžerskih vještina koje proizilaze iz osnovnih funkcija menadžmenta, u svrhu korištenja maksimalnog potencijala navedenih. Rad daje prikaz osnovnih obilježja menadžerske vještine komuniciranja, sa fokusom na izazove savremenog informacijskog doba. Shodno tome, prikazana je rastuća uloga Interneta u komunikaciji, što neizbježno vodi transformaciji svakog od oblika komuniciranja, uključujući i menadžerske vještine komunikacije. Rad se bavi komunikacijom, menadžerskom vještinom komuniciranja i savremenim trendovima u komuniciranju, sa naglaskom na Internet komunikaciju. Pritom, značajnu ulogu imaju društveni mediji na Internetu koji mijenjaju način na koji menadžeri komuniciraju sa svojom internom i eksternom publikom. U radu se navodi da aktuelni komunikacijski trendovi stvaraju dodatni pritisak na menadžment preduzeća, u pravcu aktivnijeg komuniciranja sa ciljnom publikom i stejkholderima preduzeća. Osnovno obilježje savremenog poslovanja jeste učestala potreba za komuniciranjem i inoviranjem na polju komunikacije preduzeća.

Ključne riječi: komunikacije, menadžment, menadžerska vještina komuniciranja, Internet

JEL: M10; M19

UVOD

U savremenom poslovanju, vještina komuniciranja se smatra jednom od najvažnijih menadžerskih vještina. Riječ je o menadžerskoj vještini koja služi kao poveznica svih ostalih, osnovnih i posebnih menadžerskih vještina. Komunikacija je zajednički faktor svake od baznih funkcija menadžmenta – planiranja, organiziranja, brige o ljudskim resursima, vođenja i kontrole. Shodno navedenom, rezultati aktuelnih istraživanja upućuju na to da se na komunikaciju troši značajan dio dragocjenog vremena menadžera, i to kombinacijom različitih oblika komuniciranja: od direktnog kontakta sa drugima, telefonskih razgovora, sastanaka pa sve do upotrebe modernih sredstava komuniciranja poput pametnih telefona ili instrumenata Internet komunikacije. Upravo je ubrzani razvoj informacionih tehnologija doveo do toga da menadžeri sve više koriste zadnje nabrojane oblike komunikacije, naročito Internet komunikaciju. U radu će se istaknuti neka od osnovnih obilježja procesa komuniciranja sa fokusom na menadžersku vještinu komuniciranja. Nakon toga slijedi osvrt na karakteristike Internet komunikacije, uz rezultate istraživanja o specifičnosti Internet komuniciranja nekih od najuspješnijih menadžera u Bosni i Hercegovini i regionu.

KOMUNIKACIJA

Značaj uloge komunikacije u životu i poslovanju čini je neprevaziđenim procesom koji se konstantno mijenja, prilagođavajući se datim okolnostima, razvoju tehnologije, kao i promjenama u komunikacijskim potrebama pojedinaca i organizacija. Komunikacija

222 Asistent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Tuzli, Damira Hadžibeganovića 115, 75.000 Tuzla, 387/61-654-320, admir.cavalic@yahoo.com

predstavlja jednu od osnovnih aktivnosti svakog ljudskog bića, koja ga kao takvog definira čovjekom. Bez neprekidnog komuniciranja odnosno upotrebe komunikacije u kontaktu sa drugima, ne bi se razvio mentalni sklop svojstven čovjeku. Zbog toga određeni autori navode da se može činiti nespornom tvrdnja da je komuniciranje između ljudi staro koliko i njihova historija (Kofrc, Čivić, 2007, 8). Naime, cjelokupni razvoj čovječanstva je determinisan procesom komunikacije. Pod komunikacijom se podrazumijeva mehanizam ili sistem pomoću kojeg ljudski odnosi postoje i razvijaju se, a čine ga svi komunikacijski simboli sa sredstvima njihovog prenošenja u prostoru i njihovog očuvanja u vremenu. Ipak, postoje različita viđenja i shodno tome različite definicije komunikacije. Chapman navodi da je komunikacija nešto tako jednostavno, a u isto vrijeme tako složeno da je nemoguće definirati ju jednostavnim riječima (Chapman, 2003, 41). Osnovna definicija komunikacije polazi od toga da je riječ o procesu prijenosa informacija od pošiljaoca ka primaocu uz uvjet da primaoc razumije smisao poruke (Dedić, Umihanić, 2004, 278). Navedena definicija uključuje osnovne pojmove komunikacije: pošiljaoc, primaoc, poruka i komunikacijski kanal. Poruke se prenose od pošiljaoca do primaoca upotrebom komunikacijskog kanala. Naknadno, primaoc poruke može da reaguje na osnovnu dobivene poruke, te pošalje svoj odgovor (feedback). Pritom postoji mogućnost nastanka smetnji u komunikacijskom kanalu, tzv. buke. Bitno je napomenuti da komuniciranje uključuje najmanje dvije osobe, koje jedna na drugu utječu u nejednakoj mjeri (Reardon, 1998, 48). Upravo zbog ove nejednakosti, prije svega u stepenu posjedovanja informacija, i dolazi do procesa komunikacije. Iz predstavljenog opisa definicije procesa komunikacije uočljivo je da komunikacija na određeni način veže pošiljaoca i primaoca poruke. Zbog toga se komunikacija označava kao proces zajedništva ili jedinstva misli pošiljaoca i primaoca (Schramm, 1977, 2) odnosno kao sistem veza između ljudi (Stavrić, Stamatović, Kokeza, 2005, 283) ili jednostavno kao spoj dvije tačke (Filipović, 1995, 2010). Informacije predstavljaju osnov za komuniciranje jer komunikacija u svojoj biti jeste razmjena informacija, misli, ideja, osjećaja, dojmova i sugestija među ljudima (Kurtić, 2009, 357). Komunikacija se dodatno opisuje sa tri glavne dimenzije – sadržajem, formom i ciljem. Sadržaj je usko povezan sa pojmom značenja (meaning) koji predstavlja jednu od najvažnijih stvari na kojima počiva komuniciranje. Osnovni cilj sadržaja je prenošenje određenog značenja. Za proučavanje sadržaja komunikacije koristi se naučna metoda društvenih nauka pod nazivom „analiza sadržaja“. Forma predstavlja način na koji se nešto saopštava (govor, pisanje, crtanje ili serija neverbalnih znakova). Cilj komunikacije može biti sam čovjek, druga osoba (u interpersonalnoj komunikaciji), ili drugi entitet poput grupe, organizacije ili društva. Zajedno, sadržaj i forma komunikacije kreiraju poruke koje se šalju prema cilju, najčešće drugoj osobi. Ljudi komuniciranju iz mnoštvo razloga, te komunikacija rezultira nenamjernim, ali i namjenim učincima tj. komunikacija se dogodila i onda kada nije bila uspješna (Reardon, 1998, 48). Poslovna komunikacija podrazumijeva komunikaciju sa ciljem prenosa informacija u poslovnom svijetu. Osnovna uloga poslovne komunikacije je usmjeravanje akcije radi ostvarivanja ciljeva poslovnog sistema. Razlikujemo razne forme poslovne komunikacije, ali se izdvajaju tri dominantne forme komuniciranja (Garača, Ratković, Raletić, 2013, 364):

1. menadžerska komunikacija usmjerena na interne i eksterne grupe;
2. marketinška komunikacija (oglašavanje, direktni marketing, lična prodaja, sponzorstva itd.);
3. organizacijska komunikacija (odnosi s javnošću, korporativno oglašavanje, odnosi s investitorima, interne komunikacije, krizno komuniciranje i slično).

Marketinška komunikacija uključuje elemente promotivnog ili komunikacijskog miksa poput oglašavanja, direktnog marketinga, lične prodaje itd., dok se organizacijska komunikacija veže za funkcionisanje organizacije tj. komunikaciju unutar organizacije (interne komunikacije) i eksternu organizacijsku komunikaciju (odnosi s javnošću, korporativno oglašavanje, odnosi s intestitorima itd.). U nastavku rada će biti detaljnije obrazložena menadžerska komunikacija kao forma komuniciranja, posmatrana kao menadžerska vještina komuniciranja.

MENADŽERSKA VJEŠTINA KOMUNICIRANJA U SAVREMENOM POSLOVANJU

Predstavljajući oslonac za sve međuljudske odnose, komunikacije je usko povezana sa svakim od aspekata poslovanja, te determinira odnose među ljudima u okviru organizacije. Komunikacija je od strateške važnosti za svaku organizaciju. Bitna je kako bi se kreirala i naknadno prenijela vizija i misija organizacije tj. svrha njenog postojanja, zatim jasno uokvirili ciljevi i na kraju razvio zdrav i produktivan odnos među zaposlenima, određen principima efikasnosti i efektivnosti. Zbog toga je komunikacija posebno važna za menadžment, jer čak iz definicije menadžmenta, kako to precizno uočava Buble, kao procesa rada s drugima i pomoću drugi proizilazi nužnost komuniciranja - bez komuniciranja nije moguće ostvariti nikakvu socijalnu interakciju (Buble, 2010, 181). Komunikacija je posebno potrebna za: uspostavljanje i provođenje ciljeva preduzeća, razvitak planova za njihovo ostvarivanje, organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način, izbor, razvitak i ocjenjivanje članova organizacije, vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinositi ciljevima organizacije i kontrola ostvarenja (Weihrich, Koontz, 1998, 538). Prethodno navedene potrebe za komunikacijom izražavaju korelaciju između komunikacije i pet osnovnih menadžerskih vještina: vještine planiranja, vještine organiziranja, vještine upravljanja ljudskim resursima, vještine vođenja i vještine kontroliranja. Navedene menadžerske vještine proizilaze iz baznih funkcija menadžmenta i razumijevamo ih kao sposobnost primjene vlastitih znanja i sposobnosti u ostvarenju niza ciljeva ili svrha (Northouse, 2010, 40) od strane menadžmenta. U kontekstu komunikacije, neki autori navode komunikaciju kao posebnu vještinu menadžementa, u okviru vještine vođenja (Buble, 2010, 181), dok drugi posmatraju komuniciranje u funkciji objedinjavanja svih upravljačkih funkcija (Kurtić, 2009, 356). Bez obzira kako posmatrali komunikaciju iz pozicije menadžerskih funkcija, činjenica je da je riječ o aktivnosti od izuzetnog značaja za menadžment i cjelokupnu organizaciju, koja ujedno čini i okosnicu svih ostalih aktivnosti menadžera. Osnovna svrha menadžerske vještine komuniciranja jeste kreirati jasnu vezu između funkcija upravljanja i vanjskog okruženja kojeg prije svega čine kupci, dobavljači i dioničari, ali i vlada, društvena zajednica i ostali stejkholderi organizacije. U širem smislu, cilj menadžerskog komuniciranja izražava se u potrebi da uspostavi i provede ciljeve preduzeća, razvije planove za njihovo ostvarenje, organizira ljudske resurse, da djeluje na najuspješniji način, te vodi, usmjerava, motivira i kreira klimu u kojoj ljudi žele i mogu raditi (Dedić, Umihanić, 2004, 278). Navedeni cilj je dosta širi od bazne misije marketinške komunikacije čiji je cilj da potrošači kupuju proizvode organizacije, a ne proizvode konkurencije (Brkić, 2003, 202). Menadžerska vještina komuniciranja nastoji ispuniti osnovnu svrhu poslovne komunikacije, a koja se odnosi na usmjeravanje poslovnih aktivnosti zarad ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Kada se govori o važnosti komuniciranja, Buble naglašava sljedeće (Buble, 2010, 182): Komunikacijske vještine presudne su za čitav niz menadžerskih aktivnosti kao što su donošenje odluka, savjetovanje, upravljanje promjenama, rješavanje konflikata, podučavanje i drugo; komunikacijske vještine su važne za sve razine menadžmenta – od najviše do najniže; komunikacijske vještine su važne u svakodnevnom životu ljudi. Razlikujemo nekoliko oblika menadžerskih komunikacija. Dva osnovna oblika su: pisane i usmene komunikacije. Pisane

komunikacije označavaju sposobnost jasnog izražavanja i prenošenja informacija (zamisli, ideja, planova itd.) u pisanom obliku. To su najčešće tekst, tabela, grafikon i slika, a pojavljuju se u obliku poslovnih pisama, telegrafa, službenih bilješki, zapisnika, izvještaja, okružnica, uputa i priručnika, oglasa i plakata, te biltena i tvorničkih novina (Jaeger, 1966, 277). Uzimajući u obzir činjenicu da je osnovni nedostatak pisane komunikacije utrošak vremena (sporost razmjene informacija tj. nemogućnost brzog dijaloga „na licu mjesta", što usmeno komuniciranje omogućava), savremeni sistemi komuniciranja, prije svega putem Interneta, znatno ubrzavaju komunikaciju, povećavajući efikasnost komunikacijskog sistema preduzeća. Ovdje prvenstveno mislimo na elektronsku poštu (e-mail) kao sredstvo pismene komunikacije koje shodno rezultatima primarnog istraživanja autora predstavlja najučestalije sredstvo komunikacije na Internetu od strane bosansko-hercegovačkih preduzeća. Sa druge strane, usmena komunikacija se događa pri neposrednim susretima dvoje ili više ljudi, ili u slučaju nastupa menadžera pred publikom. Osnovni tipovi usmene komunikacije su: lični – lice u lice; lični – telefonom; grupni – sistem javnog obraćanja i telekonferencija (Šehić, Rahimić, 2006, 269). Prema nekim istraživanjima menadžeri potroše između 50% i 90% svog radnog vremena u usmenom komuniciranju (Buble, 2010, 185). Posebnu kategoriju pismenih komunikacija čini komunikacija preko elektronskih medija, dok pored pismenih i usmenih kao verbalnih komunikacija, postoji i specifična vrsta komunikacije koja se obično naziva neverbalnom komunikacijom. Ovaj vid komunikacije podrazumijeva razmjenu informacija preko pokreta tijela ili određenih gestova. Neverbalna komunikacija u nekim situacijima ima više značaja od verbalne, tako da joj aktuelna literatura i istraživanja iz oblasti komuniciranja posvećuju posebnu pažnju. Shodno kriteriju postupaka i redosljeda prenošenja informacije u organizaciji, razlikujemo formalne i neformalne puteve komuniciranja. Formalna komunikacija se obavlja redovnim službenim kanalima komuniciranja, u okviru propisanog radnog programa organizacije. Suprotno, bilo kakav vid komunikacije koji nije formalno reguliran naziva se neformalnim komuniciranjem. Buble navodi dvije vrste neformalnog komuniciranja menadžera: menadžment hodanjem okolo i grapevine (Buble, 2010, 191). Prvi oblik komuniciranja podrazumijeva da menadžer direktno komunicira sa zaposlenicima, i s njima razvija pozitivne odnose. Drugi oblik nastaje kao odgovor na situacije koje su od izuzutne važnosti za organizaciju. Složenosti neformalne komunikacije doprinosi činjenica da sudionici u tom procesu pripadaju različitim grupama te da se priroda veza među njima stalno mijenja (Jurković, 2012, 393). U skladu sa prostorom odakle informacije dolaze, razlikujemo internu i eksternu komunikaciju. Eksterna komunikacija predstavlja kontakt menadžera s djelatnicima, poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima te širom društvenom zajednicom. Osnovni cilj eksterne komunikacije je razmjena informacija sa svim subjektima koji pripadaju vanjskom okruženju. Interna menadžerska komunikacija je zbir raznih komunikativnih procesa (Garača, Kadlec, 2011, 118) unutar organizacije. Ovaj oblik komunikacije je usmjeren na unutrašnje procese organizacije, najčešće povezane sa osnovnim menadžerskim funkcijama. Dodajmo da postoji razlika između intrapersonalnog i interpersonalnog komuniciranja, iako menadžersko komuniciranje svoju pažnju usmjerava na interpersonalnu komunikaciju u preduzeću (organizaciji), a usmjereno je na funkcioniranje ljudskih potencijala i ljudskih resursa (Dedić, Umihanić, 2004, 268). Menadžerska komunikacija može biti komunikacija prema dole, i to na relaciji od pojedinaca na viših organizacijskim nivoima, ka onima na nižim. Nerijetko, top menadžment ili strateški nivo menadžmenta izdaje razne direktive nižim nivoima menadžmenta, taktičkom i operativnom nivou. Suprotno, komunikacija prema gore teče od podređenih prema pretpostavljenima (višim organizacijskim nivoima). Srednji nivo menadžmenta ili „menadžment tri šešira" najčešće koristi obje vrste komuniciranja (prema dole i prema gore). Uz to, postoje i horizontalne i dijagonalne komunikacije. Prve se odnose na komunikaciju pojedinaca na istom organizacijskom nivou, a druge na različitom organizacijskom nivou. Uvidom u užu podjelu oblika komuniciranja,

moguće je primjetiti da svaki od oblika nosi potencijal za određeni problem koji može nastati u organizaciji. Zbog toga se javlja potreba za ovladavanjem odgovarajućim vještinama komuniciranja, od strane menadžmenta. Te vještine su (Robbins, 1995, 122):

- vještina izbjegavanja prepreka u komunikaciji,
- vještina slanja jasnih i razumljivih poruka,
- vještina aktivnog slušanja,
- vještina korištenja neverbalne komunikacije,
- vještina adaptacije raznovrsnim komunikacijskim stilovima,
- vještina olakšavanja komunikacije u slučajevima različitosti.

Svaka od vještina podrazumijeva aktivan angažman menadžera kada je u pitanju komunikacija u preduzeću. Uspješnost vještine menadžerske komunikacije odnosno gore nabrojanih šest vještina komuniciranja dijelom ovisi o primjeni pravila prenošenja poruke (jednostavnost, preglednost, sažetost i interesantnost). Uz nabrojane vještine komuniciranja, Bahtijarević-Šiber nabraja i komunikacijske sposobnosti menadžera: usmena interpretacija, pismena interpretacija, slušanje i prezentacija (Bahtijarević-Šiber, 1999, 734). Danas, kad se veliki dio komuniciranja provodi korištenjem elektronskih medija, vještine komuniciranja dobivaju još više na značenju (Buble, 2010, 181). Tu se prvenstveno misli na upravljanje Internet komunikacijom, te korištenjem mogućnosti koje ovaj medij savremene komunikacije nudi. Naredni dio rada je posvećen ovom Internet kao mediju savremene poslovne komunikacije.

UPOTREBA INTERNET KOMUNIKACIJE

Komercijalizacija Interneta i razvoj globalne ekonomije doprinijeli su stvaranju novog koncepta u poslovanju preduzeća. Integracija velikog broja informacionih sistema i mreža dovela je do globalizacije poslovanja preko računarske mreže i povezivanja na milijarde korisnika širom svijeta (Pandžić, 2013, 5). Time je proširen i pojam tržišta kao takvog, tako da se tržišne transakcije mogu obavljati bez obzira gdje se subjekti nalaze i bez obzira na vrijeme u kojem se pojedine radnje, bitne za zaključivanje različitih vrsta transakcija, odvijaju. Primjenom multimedijalnih sadržaja, hiperteksta i mogućnosti interakcije u realnom vremenu sa korisnicima, Internet se pozicionirao kao superiorna platforma za komunikaciju, koja koristi sve dobre strane konvencionalnih medija, ali na jedan bolji, unaprijeđen način. Zbog toga živimo u vremenu kada ljudska komunikacija doživljava revolucionarne promjene (Muchacka, 2011, 234). Kako zaključuje Osmančević, primjetno je pomjeranje publike od tradicionalnih medija komunikacije ka novim, te je navedeno posljedica veće dostupnosti i prednosti Interneta u odnosu na štampu, radio i TV (Osmančević, 2009, 22). Pritom je velika prednost Interneta u tome što pruža gotovo trenutan odgovor na sva pitanja kupaca, koji su donijeli odluku da se informišu putem ovog medija (Rakita, 2009, 614). Kupcu je tako u realnom vremenu, ali bez pretjeranog napora, ispunjena potreba za informacijom. U proteklih nekoliko godina otvara se sasvim novi domen Interneta, koji se ogleda u korištenju Interneta preko mobilnih telefona. Riječ je o tzv. mobilnom Internetu na kojem oglašavanje raste kako raste broj preplatnika mobilne telefonije koji koriste mobilni Internet (Bauer, 2013, 78). Shodno tome, primjećuje se da sve više B2B (Business-to-business) tržište koristi usluge mobilnog Interneta. Kako to primjećuje Basrak, Internet je u početku bio mali svijet za sebe, no kako se razvijao, sve je više dobivao na ekonomskom značenju i morao je biti asimiliran u ostatak svijeta (Basrak, 2009, 61). Tek odnedavno, integracijom komunikacijskih kanala, Internet se nameće kao medij koji u isto vrijeme ne mijenja jedan, već na desetine drugih medija pri obavljanju osnovne komunikacijske radnje tj. slanja poruke. Tako aktuelni izvještaj Regulatorne agencije za komunikaciju (RAK)

BiH navodi da oko 84.70% od preko tri miliona bosansko-hercegovačkih Internet korisnika koristi brzi pristup mreži.

Internet predstavlja trenutno najveću bazu informacija na svijetu. On je široko otvoren za postavljanje i preuzimanje informacija (Prlja, Reljanović, Ivanović, 2012, 8), što ga čini posebno zanimljivim za poslovnu sferu. Zbog toga se budućnost ekonomije temelji na elektronskom poslovanju koje predstavlja opšti koncept koji obuhvata sve oblike poslovnih transakcija ili razmjena informacija koje se izvode korištenjem informacione i komunikacione tehnologije i to: između preduzeća; između preduzeća i njihovih kupaca, ili između preduzeća i javne administracije (Stankić, 2009, 13). Autori iz oblasti menadžmenta su već odavno Internet identificirali kao pokretačku silu povijesnih i revolucionarnih razmjera (Thompson, Strickland, Gamble, 2008, 69). Zbog toga se kao uvjet za korištenje Interneta postavlja kvalitetno upravljanje komunikacijama, odnosno predznanje iz oblasti komuniciranja. Pošto organizacije koriste Internet uglavnom u komercijalne svrhe, onda je jasno da je za organizacije komunikacija ta koja determinira uspješan nastup na Internetu. Sa druge strane, kupci nisu pasivna, već aktivna i krajnje interaktivna publika, naročito u trenutnom Web 2.0 svijetu koji podrazumijeva socijalizaciju Interneta u smislu da korisnicima omogućava kreiranje sadržaja na Internetu. Turčilo navodi da su Web 1.0 i Web 2.0 relativno novi fenomeni značajnom dijelu BiH populacije (Turčilo, 2010, 13), dok Bauer navodi i naredne faze razvoja Interneta (Bauer, 2013, 124): web 3.0 faza vezuje se za pojavu društvenih medija kakvim ih danas poznaje većina korisnika i ova faza traje posljednih desetak godina, te web 4.0 faza, drugačije nazvana – emotivni web, nalazi se iza ugla i kuca na vrata korisnicima koji idu ispred svog vremena.

Napomenimo i to da su operacije kupoprodaje stranih valuta već duže vrijeme prisutne na Internetu, preko FOREX-a, gdje korisnik ima izdvojenu kompjutersku liniju sa brokerom koji daje kotacije valuta i preko koga se mogu vršiti operacije (Tadić, 2012, 61). Već duže vrijeme koristeći se Internetom, ljudi svoje račune mogu plaćati elektronskim putem i kupovati preko Interneta. (Samuelson, Nordhaus, 2007, 512). Internet se također koristi zarad štednje i to prvenstveno u zlatu. Schiff i Downes navode popularnu Internet stranicu GoldMoney.com, koja pored čuvanja zlata nudi dodatnu pogodnost plaćanja zlatom između pripadnika razmjene dobara i usluga (Schiff, Downes, 2011, 303). Sve u svemu, činjenica je da Internet ne predstavlja samo globalnu računarsku mrežu nego postaje paradigma za provođenje poslovnih aktivnosti (Osmanbegović, 2011, 43). Zbog toga Internet predstavlja komunikacijski imperativ za modernog menadžera i nemoguće je zanemariti njegov uticaj na menadžersko komuniciranje. Uzimajući u obzir brzi razvoj Interneta i informacionih tehnologije, otvoreno se postavlja pitanje šta će biti s organizacijskim oblicima i modalitetima menadžmenta u godinama koje dolaze (Hadžiahmetović, Softić, Kulović, 2008, 578). Stoga je u svrhu što jasnijeg razumijevanja značaja Interneta za menadžersku komunikaciju, potrebno razmotriti neke od osnovnih funkcija same komunikacije za menadžere. Date funkcije uključuju: motivaciju, kontrolu, interakciju, obezbjeđivanje informacija i dobivanje povratnog odgovora (Joseph, 2014). Komuniciranjem menadžeri osiguravaju bolju motiviranost zaposlenika unutar organizacije, bez obzira kojom se motivacijskom tehnikom odnosno teorijom vodili. Internet omogućava kvalitetno upravljanje znanjem u organizaciji, što je direktno povezano sa stepenom motivacije zaposlenika. Kurtić Internet naziva spremnikom znanja (Kurtić, 2009, 469), nužno potrebnim za zajednički rad u organizaciji. Komunikacija također omoguća bolju kontrolu zaposlenih, i to preko različitih oblika komunikacije (pismeno, usmeno i slično). Kontrola je naročito bitna iz razloga što određena istraživanja pokazuju da korištenje Interneta od strane zaposlenih smanjuje njihovu produktivnost (Salome, 2009). Također, komunikacija omogućava interakciju, kako zaposlenika sa menadžmentom, tako i menadžmenta sa stejkholderima preduzeća (eksterna komunikacija).

Loša komunikacija između menadžmenta i zaposlenih rezultira konfliktima unutar kompanije koji vode ka opadanju morala, što u konačnici ne omogućava dostizanju strateških ciljeva kompanije (Spaho, 2012, 316). Internet nudi platformu za razvoj brze interakcije, naročito putem društvenih mreža na Internetu koje su trenutno u fazi rasta. Elektronska komunikacija omogućava bolji protok informacija unutar preduzeća, shodno tome i vjerodostojniji povratni odgovor na aktuelna pitanja unutar preduzeća. Korištenje informacionih tehnologija u internoj komunikaciji je idealno za nesmetan protok informacija, uz raznorazne mogućnosti dobivanja povratnog odgovora.Posmatrano iz perspektive komunikacije na Internetu, da se zaključiti da vodeći mediji Internet komunikacije omogućavaju bolje izvršavanje gore navedenih funkcija komunikacije. Tako menadžeri korištenjem e-mail servisa poboljšavaju prohodnost informacija unutar, ali i van kompanije (odnosi s javnošću, komunikacija sa stejkholderima i slično). Besplatni svjetski e-mail servisi su u prosjeku lošijih sigurnosnih karakteristika u usporedbi sa institucijskim e-mail adresama. Uz striktno razdvajanje službene od privatne elektroničke pošte, korisnicima se savjetuje koristiti „model tri e-mail adrese“: prva adresa (po mogućnosti institucijska) koristi se isključivo za službenu komunikaciju mailom; druga adresa (npr. otvorena kod nekog od dostupnih provajdera internetskih usluga) koristi se privatno; a treća adresa (otvorena na nekom od besplatnih servisa) koristi se kao privremena za povremenu upotrebu (Šolić, Horvat, 2011, 212). Nastup na društvenim mrežama je već koristio mnogim preduzećima, tako da se prema jednoj studiji iz 2011. godine navodi da je čak 88% preduzeća koja su koristila društvene mreže, zadovoljno rezultatima koje su postigli. Društvene mreže na Internetu pružaju mogućnost dodatne motivacije zaposlenih i njihove kontrole, od strane menadžmenta preduzeća. Zadnje se koristi i za zapošljavanje novog kadra u preduzeću tj. u koorelaciji je sa menadžerskom funkcijom upravljanja ljudskim resursima (kadrovskog popunjavanja). Korištenje Internet promocije (bannera, Internet stranice itd.) otvara preduzeće svijetu, osiguravajući dvomjernu komunikaciju sa ciljanim auditorijem. Pritom, preduzeće ili menadžeri mogu koristiti Internet promociju baziranu na vlastitoj Internet stranici i/ili nekoj drugoj Internet stranici (adresi). Dodajmo da je Internet krucijalan za projekt menadžment, kreirajući nova kreativna rješenja, poput servera, Intraneta sa komentarima, novim informacijama i prostorom za razmjenu poruka (Čulo, Skendrović, 2010, 231). Naročitu ulogu u svemu tome imaju baze podataka odnosno menadžment bazama podataka. Internet se može koristiti i za online edukaciju, koja je prema Ericu Richardsu, idealna za menadžere (Bičak, 2010).

Posmatrano iz pozicije puteva komunikacije, možemo razlikovati eksternu i internu komunikaciju menadžera na Internetu. Eksterna komunikacija predstavlja kontakt menadžera i djelatnika organizacije s poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima i širom društvenom zajednicom (vanjskim okruženjem organizacije). Komunikacija organizacije sa vanjskim saradnicima odvija se putem marketinške komunikacije koju predstavlja nekoliko oblika (Garača, Kadlec, 2011, 123). Marketinška komunikacija obuhvata oglašavanje, odnose s javnošću, direktni marketing, ličnu prodaju i unapređenje prodaje. Eksterna komunikacija na Internetu podrazumijeva korištenje Interneta kao dominantnog kanala za komunikaciju od strane menadžmenta. Interna menadžerska komunikacija uključe komunikaciju unutar preduzeća, bez kontakta sa vanjskim svijetom i obično se veže za Intranet. Intraneti su interne korporacijske komunikacijske mreže koje se koriste strukturom i normama Interneta, a omogućavaju elektronsku komunikaciju i razmjenu informacija zaposlenicima unutar jedne kompanije (Certo, Certo, 2008, 557). Pri internoj komunikaciji, interni bilteni i e-mail su odlično sredstvo za upotrebu od strane menadžmenta, sa ciljem da se fokusiraju na sve zaposlene, ili posebnu grupu njih. Ova komunikacijska sredstva trebaju imati jasan cilj, stil i uredničku politiku. Specijalna izdanja, poruke i/ili e-mailovi se trebaju objavljivati za velike probleme i trebaju ciljati specifične grupe osoblja (Kurtić, Kulović, 2011, 317). Primjenom bežičnih telefona,

notebook kompjutera (laptopa) i drugih džepnih uređaja za komuniciranje menadžeri mogu biti u kontaktu sa grupama iz internog i eksternog okruženja organizacije (Šehić, Rahimić, 2006, 280). Internet je jedan od rijetkih medija koji omogućava brzu i efektivnu razmjenu informacija u organizaciji. Navedeno je potrebno kako bi se jasno isticala vizija i misija organizacije, pratili ciljevi, te u konačnici kreirala adekvatna koorporativna kultura. Blanchard napominje da je u visoko učinkovitim organizacijama, informacije potrebne za donošenje odluka su od samog početka dostupne zaposlenicima i otvoreno se dijele. Razmjenom informacija i omogućavanjem otvorene komunikacije izgrađuje se povjerenje, a zaposlenike se potiče da se ponašaju kao vlasnici organizacije (Blanchard, 2010, 10).

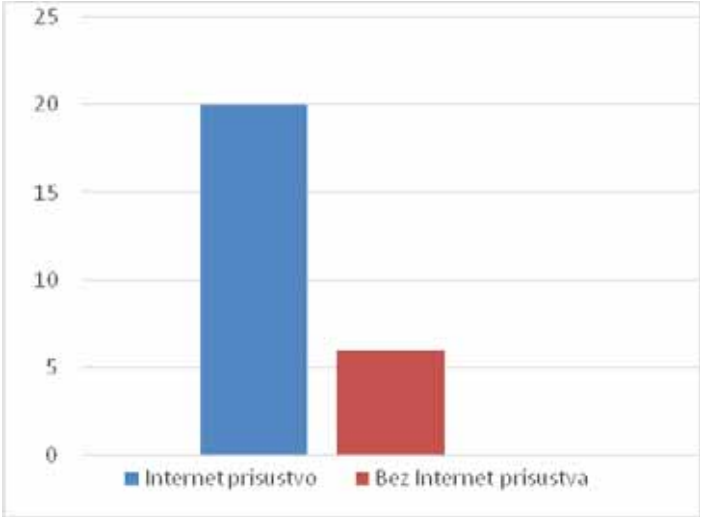
INTERNET KOMUNIKACIJA BOSANSKO-HERCEGOVAČKIH MENADŽERA

Sa ciljem istraživanja Internet nastupa odnosno Internet komunikacije bosansko-hercegovačkih menadžera, koristio se namjerni uzorak, uz upotrebu naučne metode posmatranja. Analiziran je Internet nastup 26 najuspješnijih menadžera jugoistočne i srednje Evrope u 2014. godini, izabranim od strane Agencije za izbor najuspješnih menadžera jugoistočne i srednje Evrope, na manifestaciji održanoj 03.07.2014. godine u Sarajevu. Riječ je o različitim profilima menadžera, iz različitih oblasti poslovanja preduzeća, ali ipak većinom javnih preduzeća tj. javnog sektora. Izabrani menadžeri dolaze iz sljedećih zemalja: Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Srbija, Bugarska, Mađarska, Poljska i Rumunija. Najveći broj posmatranih menadžera, njih 38,46% dolazi iz Bosne i Hercegovine. Lista najuspješnijih menadžera je objavljena u sedmom mjesecu, kada je izvršeno i istraživanje Internet komunikacije datih menadžera. Posmatrani su sljedeći faktori:

- Internet prisustvo menadžera,
- korištenje popularnih Internet medija od strane menadžera,
- forma prisustva na Internetu, i
- specifičnosti nastupa na društvenim mrežama.

Većina posmatranih menadžera posjeduje neku formu Internet komunikacije, što je prikazano na slici 5.1.

Slika 5.1. Internet prisustvo posmatranih menadžera

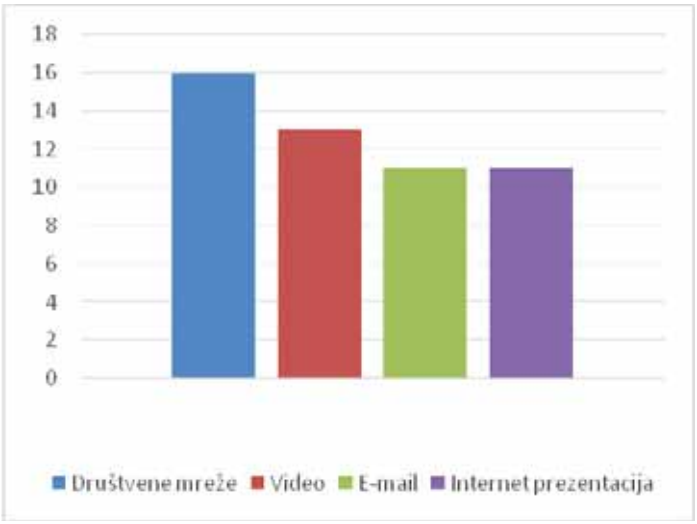


Izvor: Vlastita kreacija

23,07% posmatranih menadžera nije imalo vidljive forme Internet prisustva. Ostalih 76,93% menadžera je imalo neku formu Internet prisustva odnosno sredstva Internet komunikacije.

Dalja analiza konkretnih formi Internet komunikacije upućuje da većina menadžera ima prisustvo na društvenim mrežama (61,53%), koristi video format na Internetu za emitovanje vlastitih poruka (50%), ima vidljiv e-mail (42,30%) i na kraju da je ime menadžera navedeno na Internet prezentaciji (stranici) organizacije (42,30%). Navedeni odnosi su prikazani na slici 5.2.

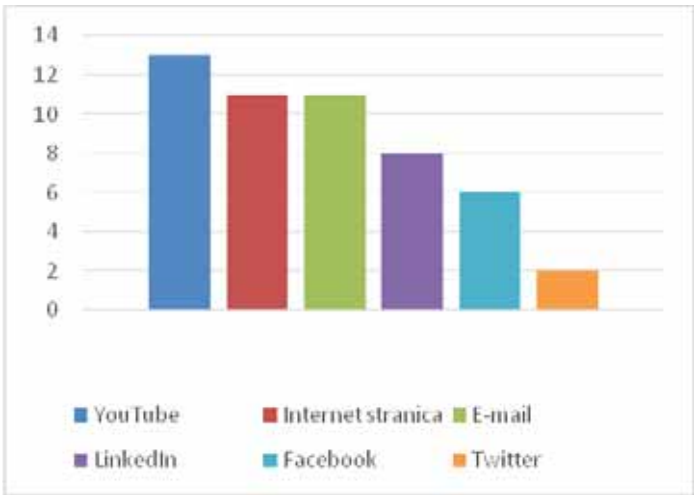
Slika 5.2. Forme Internet nastupa



Izvor: Vlastita kreacija

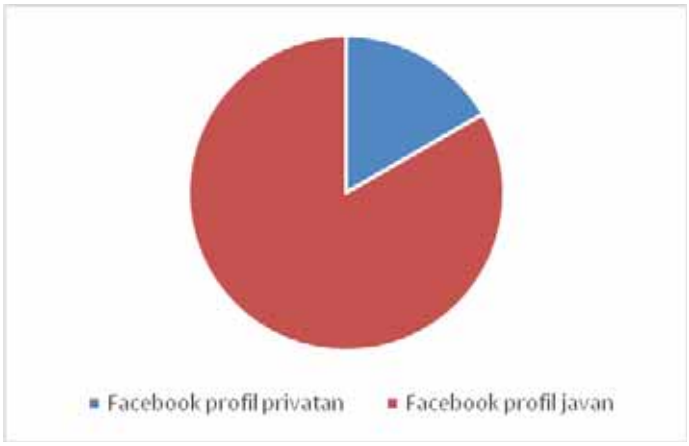
Na slici 5.3. prikazani su Internet mediji koje posmatrani menadžeri koriste. Indikativno je da najveći broj posmatranih menadžera (50%) koristi YouTube kao pojedinačni medij Internet komunikacije. Nakon toga slijedi Internet stranica, elektronska pošta (e-mail), društvene mreže LinkedIn, Facebook i na kraju Twitter.

Slika 5.3. Internet mediji



Izvor: Vlastita kreacija

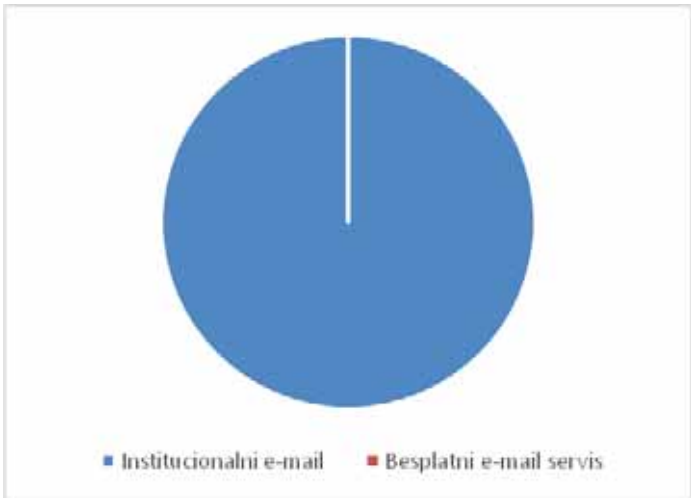
Slika 5.4. Korištenje Facebook-a



Izvor: Vlastita kreacija

Kod većine menadžera koji koriste Facebook društvenu mrežu na Internetu, Facebook profil je tajan tj. nedostupan za širu javnost, dok apsolutna većina menadžera koristi institucionalni e-mail (elektronsku poštu), što je u skladu sa smjernicama i preporukama u vezi korištenja elektronske pošte od strane vodećih ljudi u organizaciji. Navedeno je prikazano na slici 5.4. i 5.5. Kada je riječ o YouTube platformi za emitovanje video snimaka, menadžeri se uglavnom pojavljuju na YouTube kanalima drugih organizacija tj. medija. Manji broj menadžera posjeduje vlastite YouTube kanale odnosno YouTube kanale organizacija u kojima djeluju. Ovo je prikazano na slici 5.6.

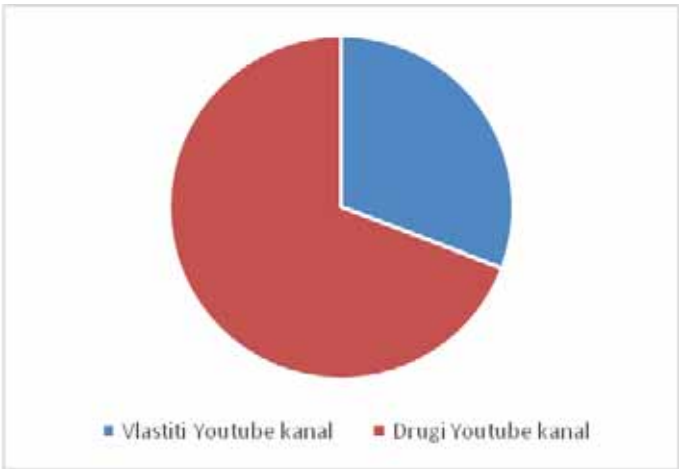
Slika 5.5. Korištenje elektronske pošte (e-maila)



Izvor: Vlastita kreacija

Rezultati istraživanja pokazuju da menadžeri koriste Internet u svrhu komuniciranja, ali ipak nedovoljno organizirano i planski ustrojeno što pokazuju analize upotrebe pojedinih medija komuniciranja na Internetu.

Slika 5.6. Korištenje YouTube video servisa



Izvor: Vlastita kreacija

Društvene mreže na Internetu su dosta popularne kod menadžera, ali i YouTube video servis koji omogućava jednostavnu komunikaciju upotrebom video sadržaja. Menadžeri koriste elektronsku poštu koja ipak nije toliko istaknuta na Internetu, što se može objasniti prirodom njihovog posla odnosno nedostatkom vremena za širu upotrebu ovog medija.

ZAKLJUČAK

Korištenje Internet komunikacije u okviru menadžerskih komunikacija je odrednica savremenog poslovanja, te je potrebno integrirati ovaj vid komunikacije u ukupne komunikacije organizacije. Savremeno komuniciranje menadžera podrazumijeva holistički pristup pri upotrebi tradicionalnih i novih medija komuniciranja. Navedeno uključuje plansko i sistemsko korištenje različitih oblika komuniciranja od strane menadžera, a sa ciljem postizanja sinergetskog efekta u komunikaciji. Efektivna komunikacija je od ogromnog značaja za uspjeh svake organizacije. Ono što je bitno za menadžera jeste adekvatna procjena i planiranje vremena koje će se posvetiti upravljanju komunikacijama u savremenom poslovanu. Sve navedeno, uključujući i razumijevanje svih potencijala i negativnih strana Interneta kao medija i faktora menadžerske vještine komuniciranja, je nešto što je imperativ i neminovnost vremena u kojem živimo. Zbog toga organizacija, ali i menadžmet moraju posvetiti dodatnu pažnju razumijevanju savremenih oblika komuniciranja u poslovanju. To se prije svega odnosi na Internet komunikaciju koja predstavlja budućnost komuniciranja, naročito u poslovnoj sferi. Menadžeri u regionu počinju koristiti Internet kao savremeni medij komunikacije, naročito YouTube za video prezentaciju, e-mail servis, kao i društvene mreže na Internetu. Kako bi Internet komunikacija bila što učinkovitija, potrebno je:

- Iskoristiti potencijale Interneta kao medija.
- Izabrati odgovarajuću formu komuniciranja na Internetu i fokusirati se na njen sadržaj.
- Prilagoditi ostale menadžerske vještine zahtjevima Interneta kao medija.

Menadžeri moraju razumijevati i iskoristiti sve potencijale Interneta kao medija, te izabrati odgovarajuću formu komuniciranja na Internetu, uz fokus na njen sadržaj. Ovo je naročito bitno jer Internet predstavlja „globalnu pozornicu“ tako da se mogućnost grešaka pri komunikaciji od strane menadžera treba svesti na minimum. Na kraju, menadžeri moraju prilagoditi i ostale menadžerske vještine zahtjevima Interneta kao medija, ali i drugim medijima u okviru savremenog poslovanja. Komunikacija predstavlja istinski ključ uspjeha u poslovanju.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber F., (1999), Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
2. Basrak B., (2009), Internet kao prostor slobodne društvene komunikacije, Čemu, 8 (16/17): 53-67
3. Bauer I., (2013), Digitalni marketing, Zavod za udžbenike, Beograd
4. Bičak D., Online edukacija idealna za zaposlenog menadžera, http://www.poslovni.hr/after5/online-edukacija-idealna-za-zaposlenog-menadzera-162554, (25.07.2014.)
5. Blanchard K., (2010), Rukovođenje na višoj razini, Mate, Zagreb
6. Brkić N., (2003), Upravljanje marketing komuniciranjem, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
7. Buble M., (2010), Menadžerske vještine, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb
8. Certo S.C., Certo S.T., (2008), Moderni menadžment, deseto izdanje, Mate, Zagreb
9. Chapman O., (2003), Vodstvo: osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati, Mate, Zagreb
10. Čulo K., Skendrović V., (2010), Communication management is critical for project success, Informatol, 43 (3): 228-235
11. Dedić M., Umihanić B., (2004), Osnove menadžmenta i poduzetništva, Ekonomski institut Tuzla, Tuzla
12. Filipović M., (1995), Rječnik stranih riječi, Medicinska knjiga, Zagreb
13. Garača N., Kadlec Ž., (2011), Komunikacija u procesu menadžmenta, Praktični menadžment, 2 (3): 118-125
14. Garača N., Ratković M., Raletić S., (2013), Achieving competition advancement through communication, Informatol, 46 (4): 361-371
15. Hadžiahmetović Z., Softić S., Kulović Dž., (2008), Organizacija, teorije, strukture, ponašanja, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
16. Husejnefendić Š., (2011), Suton tradicionalnih medija, Medianali, 5 (10): 49-64
17. Jaeger, A., (1966), Problemi rukovođenja u privrednim poduzećima, drugo dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb
18. Joseph C., What Are the Functions of Communication in a Business?, http://smallbusiness.chron.com/functions-communication-business-130.html (01.06.2014.)
19. Jurković Z., (2012), Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Ekonomski vijesnik, časopis ekonomskog fakulteta u Osjeku, 2/2012: 229-408
20. Kofrc H., Čivić B., (2007), Poslovna administracija i protokol, skripta i praktikum, Tuzla
21. Kurtić A., (2009), Osnove menadžmenta, OFF-SET štamparija, Tuzla
22. Kurtić A., Kulović Dž., (2011), Poslovno vođenje, Jordan studio, Sarajevo, Centar za lično i profesionalno usavršavanje Sarajevo - CLPU, Sarajevo
23. Muchacka, B, (2011), Interpersonalna komunikacija u vremenu informacijske revolucije, 40 (3): 234-236
24. Northouse P.G., (2010), Vodstvo, teorija i praksa, četvrto izdanje, Mate, Zagreb
25. Osmanbegović E., (2011), Internet u savremenim marketinškim procesima, OFF-SET, Tuzla
26. Osmančević E., (2009), Demokratičnost www komuniciranja, Friedrich-Ebert-Stifung, Sarajevo
27. Pandžić A., (2013), Sigurno na Internetu, Harfo-graf d.o.o. Tuzla, Tuzla
28. Prlja D., Reljanović M., Ivanović Z., (2012), Internet pravo, Institut za uporedno pravo, Beograd

29. Rakita B., (2009), Međunarodni marketing, od lokalne do globalne perspektive, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
30. Reardon K.K., (1998), Interpersonalna komunikacija, Alineja, Zagreb
31. Robbins, P.S., (1995), Bitni elementi organizacijskog ponašanja, treće izdanje, Mate, Zagreb
32. Salome M.R., The Role of the Internet/Intranet Within the Organization, http://voices.yahoo.com/the-role-internet-intranet-within-organization-4736258.html?cat=3, (29.07.2014.)
33. Samuelson P.A., Nordhaus W.D., (2007), Ekonomija, osamnaesto izdanje, Mate, Zagreb
34. Schiff P.D., Downes J., (2011), Dokaz sloma 2.0., kako profitirati od ekonomskog kolapsa, Mate, Zagreb
35. Schramm, W., (1977), The process and effects of mass communication, University of Illinois Press, Illinois
36. Spaho K., (2012), Organizational Communication Process, Ekonomski vijesnik, časopis ekonomskog fakulteta u Osjeku, 2/2012: 229-408
37. Stankić R., (2009), Elektronsko poslovanje, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
38. Stavrić B., Stamatović M., Kokeza G., (2005), Osnovi menadžmenta – za inžinjere, Akademska misao, Beograd
39. Stenger M., The Top 5 Things Hiring Managers Look For On Social Media, http://www.lifehacker.com.au/2014/03/the-top-5-things-hiring-managers-look-for-on-social-media/, (27.07.2014.)
40. Šehić Dž., Rahimić Z., (2006), Menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
41. Šolić K., Horvat I., (2011),Weaknesses of global free-of-charge email services – analysis and recommendations, MEDIX, 17 (97): 212-214
42. Tadić S., (2012), Fluktacije devizog kursa u uslovima globalne ekonomske krize, Torus d.o.o., Sarajevo
43. Thompson A.A., Strickladn III, A. J., Gamble J.E., (2008), Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću, četrnaesto cjelovito izdanje, Mate, Zagreb
44. Turčilo L., (2010), Hoće li nas internet osloboditi: novi mediji i stare politike u Bosni i Hercegovini, Medianali, 4 (8): 11-22
45. Varagić D., Internet tehnologije za menadžere, http://www.razvoj-karijere.com/dragan-varagic-internet-tehnologije-za-menadzere, (28.07.2014.)
46. Weihrich H., Koontz H., (1998), Menadžment, Mate, Zagreb

REORGANIZACIJA JAVNOG PREDUZEĆA ELEKTROPRIVREDA BOSNE I HERCEGOVINE U KONTEKSTU RESTRUKTURIRANJE ELEKTROENERGETSKOG SEKTORA BIH

Senad Salkić[223],
Samira Fazlić[224]

SAŽETAK

U vrijeme velikih promjena političkih, tehnoloških, organizacijskih, ekonomskih i odnosa prema životnoj sredini u Evropi, koje su obilježile kraj prošlog vijeka, a čije će se posljedice i rezultati u punom obimu osjećati i u prvim decenijama ovog vijeka, nužan je redizajn ukupnih odnosa u elektroenergetici, što podrazumijeva i utvrđivanje polaznog stanja, ciljeva, te prava i brzine promjena u njemu. Zadatak je zahtjevan i veliki izazov za sve razvijene evropske zemlje, a još više za zemlje u tranziciji kakva je i Bosna i Hercegovina. Potpisivanjem Sporazuma o energetskoj zajednici Bosna i Hercegovina se obavezala na provođenje sveobuhvatne reforme elektroenergetskog sektora u cilju brže i efikasnije integracije u jedinstveno everopsko energetsko tržište, povećanja sigurnosti snabdijevanja, smanjenja cijena i povećanja zaštite životne sredine. U organizacijskom smislu ovaj proces podrazumijeva transformaciju monopolističkih državnih elektroenergetskih infrastruktura u tržišno orijentisane sektore, sa mješovitim vlasništvom i jasnom podjelom djelatnosti. Restrukturiranje elektroenergetskog sektora u Bosni i Hercegovini na samom je početku, iako su prvobitno definisani rokovi više puta pomjerani i produžavani. JP EP BiH, najveća elektorenergetska kompanija u Bosni i Hercegovini zvanično je otvorila tržište električne energije 01.01.2015. godine za sve. U periodu koji slijedi potrebno je razdvojiti unutrašnje djelatnosti kompanije, izvršiti vertikalno razdvajanje, definisati odnose sa ugljarskom industrijom, što će formirati nove odnose u kompaniji i novu organizacionu strukturu.

Ključne riječi: restrukturiranje, elektroenergetika, razdvajanje, korporatizacija, holding

JEL: L; L94

Umjesto uvoda: Osnovne karakteristike elektroenergetske industrije u Bosni i Hercegovini

Bosna i Hercegovina je zemlja složene unutrašnje strukture sa specifičnim regulatornim okvirom u sektoru energije u kojem djeluju regulatorna tijela sa podijeljnim ovlaštenjima i koji u pravnom i institucionalnom smislu još nije potpuno zaokružen. Ukupna tranzicija i proces institucionalnog približavanja Evropskoj Uniji odvija se uz određene teškoće. Iako se znaju različito interpretirati određena pitanja utemeljenja, funkcionisanja i razvoja ključnih subjekata odgovornih za odvijanje energetskih djelatnosti i energetski sistem u zemlji, neupitno je da je konkurentna, održiva, sigurna i ekološka energija glavni izazov i prioritet BiH, a integracija njenog energetskog potencijala i sistema u evropsko energetsko tržište bez alternative.

Elektroenergetski sektor u BiH je 2009. godine nadmašio energetske pokazatelje i finansijske rezultate iz ranijih godina. Ostvareno je povećanje proizvodnje električne energije od 5,6%, u visini historijskog maksimuma od 14.561 GWh, izvezeno je rekordnih 3.900 GWh. Sličan trend nastavio se i u narednim godinma. To svjedoči o vitalnosti i sposobnosti elektroenergetskog

223 Dr.sc. Senad Salkić, Javno preduzeće Elektroprivreda Bosne i Hercegovine, Termoelektrana Tuzla, senadsalkic@gmail.com

224 Dr.sc. Samira Fazlić, docent, Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, samira.dedic@untz.ba

sektora Bosne i Hercegovine da uspješno funkcioniše i u usložnjenim energetskim i ekonomskim uslovima, bez obzira na značajnu dotrajalost proizvodnih i drugih objekata i ratna razaranja koja su ostavila dubok trag. Značajne rezerve primarnih energetskih oblika osiguravaju Bosni i Hercegovini u dugom roku elektroenergetsku neovisnost i mogućnost izvoza, uz blagovremeno provedene investicione projekte, koji će omogućiti zamjenu postrojenja čiji je eksploatacioni vijek završen.

Tržište električne energije u Bosni i Hercegovini u potpunosti je otvoreno, mada je proces deregularizacije i otvaranja još uvijek na samom početku. Prenosni sistem je izdvojen iz okvira entiteski elektroenergetskih kompanija, a njegova regulacija vrši se na nivou Bosne i Hercegovine. Sama cijena električne energije među najnižima je u Evropi kako za sektor domaćinstava, tako i za sektor industrije, a njeno formiranje sadrži značajnu socijalnu komponentu.

Zbog redukcije kapaciteta pomoćnih usluga (sekundarne regulacije) od strane pružalaca ovih usluga, elektroenergetski sistem BiH povremeno radi bez ove vrste regulacije i time izaziva opravdane reakcije koordinatora UCTE bloka u pogledu odstupanja kontrolnog bloka BiH prema evropskoj konekciji. Stoga je potrebno raditi na profiliranju takvog modela pružanja pomoćnih i sistemskih usluga u elektroenergetskom sistemu BiH koji će, između ostalog, prevenirati ponavljanje ovakvih incidentnih situacija. Saradnja sa susjednim zemljama treba biti sastavni dio bosanskohercegovačke elektroenergetske priče, obzirom na mnogo zajedničkih karakteristika sistema, kao i međusobnu historijsku povezanost.

Ekonomski indikatori elektroenergetske industrije u Bosni i Hercegovini

Bosna i Hercegovina je jedna od rijetkih zemalja Jugoistočne Evrope koja je zadržala status neto izvoznice električne energije. Međutim, uđe li se u dublju analizu najprije ekonomskih, ali i drugih indikatora bosanskohercegovačke energetike i elektroindustrije, moguće je uočiti mnogostruke nedostatke i devijacije prisutne od početka ciklusa (eksploatacija uglja) proizvodnje, pa do distribucije i gubitaka koji je karakterišu. U ciklusu proizvodnje, distribucije i potrošnje energije u Bosni i Hercegovini ostvaruju se veliki gubici. Ista količina energije ostvaruje četiri puta manje nacionalnog proizvoda nego u prosječnoj zemlji EU, a duplo više zagađenja. Neproporcionalna ekploatacija lignita prouzrokuje veliki stepen zagađenja i ostvaruje ekonomski gubitak, distribucija energije za grijanje bilježi dodatni gubitak i konačno, korištenje energije u domaćinstvima i javnom sektoru je izuzetno neefikasno. Cijeli ovaj ciklus gubitaka u energetskom sektoru plaćaju građani. Cijena grijanja i električne energije predstavlja samo frakciju troškova.

Latentni troškovi nalaze se u izdavanju sredstava za subvencije energetskim postrojenjima i pokrivanju troškova koje ostvaruju toplane i lošim uslovima života u velikom broju domaćinstava tokom zimskih mjeseci. S druge strane, niska potrošačka cijena električne energije demotivira privatne investicije u obnovljive izvore energije, što ima značajan odraz na tehničko-tehnološki razvoj zemlje. Loše upravljanje energetskim sektorom odražava se negativno na poljoprivredu, okoliš, turizam i druge grane privrede.

Jedan od uobičajenih indikatora stanja u energetskom sektoru je energetska intenzivnost koja generalno govori o tome koliko se energije troši da bi se napravio jedan proizvod[225]. Što je energetska intenzivnost u nekoj zemlji manja, to je proizvodnja i korištenje energije efikasnije – manja potrošnja energije za proizvodnju jedinice proizvoda. Još tačniji indikator je energetska

225 CPU, *Upravljanje energetskim sektorom i siromaštvo u Bosni i Hercegovini*, CPU – Center for Policy and Governance, august 2011., str.6

efikasnost po bruto društvenom proizvodu, odnosno potrošnja jedinice energije po jedinici društvenog proizvoda. Opet, manji stepen energetske intenzivnosti implicira relativno efikasniji način proizvodnje i veću marginalnu dobit.

Prema podacima Svjetske banke[226] energetska intenzivnost u BiH izuzetno je visoka i procjenjuje se da iznosi 0,77 tona na 1.000 $ bruto društvenog proizvoda. Poređenja radi to je četiri puta više nego prosjek u EU i zemljama članicama OECD-a. Prosječna evropska zemlja za istu količinu energije proizvede četiri puta više nacionalnog dohotka nego BiH. Godišnja potrošnja električne energije per capita u Bosni i Hercegovini iznosi oko 2.320 kWh[227], dok je prosječna potrošnja u zemljama EU oko 6.145 kWh per capita, što je rezultat niskog standarda stanovništva i niskog nivoa ekonomske aktivnosti[228]. Prosječna potrošnja energije po stanovniku u BiH je u nivou 45 GJ, što je znatno niže u odnosu na razvijene zemlje (236 GJ/p.c.), a niža je i od svjetskog prosjeka (70 GJ/p.c.)[229]. Visoka energetska intenzivnost ukazuje na velike gubitke koji iznose oko 40% ukupno proizvedene energije.

Energetski miks izvora električne energije u BiH podijeljen je na 50,60% izvora iz hidropotencijala i 49,40% izvora iz uglja[230]. Prosječna cijena uglja koju energetska postrojenja plaćaju pri njihvoj nabavci nije dovoljna da pokrije troškove eksploatacije rudnika koji su veliki zbog slabe produktivnosti radne snage i korištenja zastarjele tehnologije i opreme. Svjetska banka je 2004. godine procijenila da u rudnicima ima 60% viška zaposlenih. Kao rezultat, rudarska industrija nije u stanju da plati penziono osiguranje ili modernizaciju pri ovakvom poslovanju. Razliku i kompenzaciju za ove gubitke plaća država kroz subvencije industriji eksploatacije uglja, kao i toplanama za njihove enormen gubitke. To su zapravo latentni troškovi koje plaćaju građani kroz cijenu električne energije i toplote. Kopanje, transport i odlaganje lignita (kao i jalovine koja se javlja) u BiH proizvodi veći obim transporta nego cjelokupna poljoprivreda, industrija, stanovništvo i uvoz skupa[231].

Nadalje, eksploatacija ogromnih količina ulja, najprije lignita u BiH, ima izuzetno negativan uticaj na okoliš, kako na zagađenje i acidifikaciju tla, tako i na zagađenje zraka i klimatske promjene. Zagađenjem tla ugrožava se prilika za razvoj poljoprivrede, zagađuju se vode, smanjuje komparativna prednost za razvoj turizma i održivi razvoj u ruralnim sredinama. Indikator koji govori o količini zagađenja relativno u odnosu na ostvarenje bruto društvenog proizvoda je karbon intenzitet prema BDP (CO_2/BDP), a koji u BiH ima vrijednost 0,62, dok je u zemljama EU njegov prosjek 0,33[232]. Dakle proizvodnja električne energije u BiH rezultira duplo većim zagađenjem nego u zemljama EU.

Kada je riječ samo o proizvodnji električne energije stanje u elektroenergetskom sistemu BiH je takvo da je BiH neto izvoznik električne energije, ali postoje značajne razlike u zatvaranju bilansi unutar pojedinih elektroprivrednih kompanija. Prema određenim scenarijima potrošnje električne energije u Bosni i Hercegovini do 2030. godine i zadovoljenja tražnje, akcenat je na

226 World Bank, 2010, *Status of Energy Efficienca in the Western Balkans, A stocktaking Report*, Peter Johansen, WB 2010.
227 Vijeće Ministara BiH, Direkcija za ekonomsko planiranje, *Bosna i Hercegovina-ekonomski trendovi*, Godišnji izvještaj 2009. godine, mart 2010., str. 11.
228 International Energy Agencye, United Nations Development Program, 2008., *The Path to Reform and Reconstruction*, 2008.
229 Srednjoročna razvojna strategija BiH (PRSP) 2004.-2007. godine, Sarajevo 2004., str. 241.
230 Nezavisni operator sistema u BiH, *Godišnji izvještaj 2010,* godina, mart 2011., str. 2
231 CPU, *Ibid*, str.7
232 *Prvi nacionalni izvještaj Bosne I Hercegovine u skladu sa okvirnom konvencijom UN o klimatskim promjenama*, Banja Luka, 2009., str. 135.

izgradnji novih proizvodnih objekata, pa se od ukupnih investicionih ulaganja 20% odnosi na revitalizaciju postojećih, a 80% izgradnju novih proizvdonih objekata[233].

Program restrukturiranja elektroenergetskog sektora

Rezultat Atinskog procesa započetog 2002. godine je bilo potpisivanje Ugovora o Energetskoj zajednici, u Atini, 25. oktobra 2005. godine, čime je stvoreno zajedničko tržište električne energije i gasa. Ugovor su potpisale Evropska Unija, s jedne strane, te zemlje regiona Jugoistočne Evrope (Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Rumunija, Hrvatska, Makedonija, Crna Gora, Srbija, UNIMIK za Kosovo), s druge strane. Potpisivanje ugovora označeno je kao „historijski korak prema punoj integraciji regiona u jedinstveno tržište Evropske Unije i prvi primjer sektorske integracije"[234]. Teritorija Energetske zajednice sa 612.418km² pokriva prostor veći od teritorija Francuske, a sa 55 miliona stanovnika jednaka je tržištu Italije. Ukupno instalisani hidrokapaciteti zemalja Energetske zajednice iznose 18GW, termokapaciteti 28GW, dok su nuklearni kapaciteti 4 GW.[235]

Ugovor o Energetskoj Zajednici daje novi poticaj otvaranju nacionalnih tržišta, poboljšava investicionu klimu i unaprijeđuje regulatornu kontrolu u energetskom sektoru. Kao kratkoročni rezultati ove inicijative očekuju se nove investicije, ne samo u energetsku infrastrukturu nego i prateće industrije (rudarstvo, elektromašinska industrija, itd.). Dugoročno, stabilizacija sektora energetike će, kroz doprinos privrednom rastu zemalja jugoistočne Evrope, značajno pomoći makroekonomskom oporavku regiona.

Od uspostavljanja, Energetska zajednica stvorila je funkcionalni institucionalni okvir i veću pravnu sigurnost za ulagače. Sva zakonska legislativa Evropske Unije nije u potpunosti implementirana u svim zemljama potpisnicama, ali najvećim dijelom jeste. Ugovorne strane Energetske zajednice usvojile su ključno zakonodavstvo Evropske Unije o otvaranju svojih tržišta struje i plina, koje se temelji na Drugom energetskom paketu i uključuje zajednička pravila o pristupanju tržištu, funkcionisanju sistema, pristupu trećih strana energetskoj infrastrukturi i zaštiti potrošača (npr. i oni su usvojili pravila Evropske Unije o energetskoj efikasnosti, obnovljivim izvorima energije, energetskoj efikasnosti zgrada i etiketiranju kućanskih aparata). Energetska zajednica je usvojila i pravila o tržištu struje i plina Trećeg energetskog paketa. Ugovorne strane obvezale su se uvesti ih do 2015. godine.

U godinama koje dolaze, Energetska zajednica uglavnom će se baviti problemima vezanim za ulaganje. Potrebno je zamijeniti ili sanirati veći broj elektrana, a električne mreže i plinske interkonektore potrebno je modernizirati. Potrebna su jaka regulatorna tijela na području energetike, s dovoljno ovlasti, resursa i nezavisnosti da osiguraju nediskriminaciju, djelotvorno nadmetanje i efikasno funkcionisanje energetskog tržišta. Tako će se stvoriti tržišno okruženje koje će pomoći u privlačenju potrebnih ulaganja.

U svojoj ulozi koordinatora aktivnosti Energetske zajednice, Komisija će promicati ulaganja u regiju, te će ponuditi specifične savjete o strukturnoj reformi. Ugovorne strane će sastaviti regionalnu strategiju koja će proučavati potrebe i potencijal regije i sadržavati plan ulaganja.

233 Energetski institut Hrvoje Požar, et al., *Studija energetskog sektora u BiH*, Treći projekt obnove EES, Modul 2, Zagreb, 2008., str. 7

234 Detaljnije: Stability Pact, Internet: http://www.stabilitipact.org/energy/default.aps

235 Stojadinović, D., *Energetska zajednica jugoistočne Evrope*, Fondacija Fridrich Ebert, Putokaz, Novi Sad, 2006, str. 4

Program restrukturiranja Elektroprivrede Bosne i Hercegovine

Sa aspekta obaveza elektroprivrednih preduzeća u BiH, pa tako i Elektroprivrede Bosne i Hercegovine, i uspostave tržišta električne energije, najvažnija je Direktiva 2009/72/EC o zajedničkim pravilima unutrašnjeg tržišta električne energije od 13. jula 2009. Ova Direktiva utvrđuje zajednička pravila za proizvodnju, prenos, distribuciju i snabdijevanje električnom energijom, uključuje odredbe za zaštitu potrošača, sa ciljem da se poboljšaju i integrišu konkurentska tržišta za električnu energiju. Ona utvrđuje pravila koja se odnose na organizaciju i funkcionisanje elektroenergetskog sektora, pitanje razdvajanja mrežnih djelatnosti, otvoren pristup tržištu, uslove i postupke koji se primjenjuju pri raspisivanju tendera i izdavanju energetskih dozvola, te na rad prenosnog i distributivnog sistema. Njom se takođe utvrđuju obaveze u pogledu univerzalnih usluga i prava potrošača električne energije, kao i pojašnjavaju obaveze u vezi konkurencije, kao i uloga regulatornih tijela.

Zakon o električnoj energiji u FBiH ("Službene novine Federacije BiH" br. 66) stupio je na snagu 05.09.2013. godine. Zakon donosi značajan obimi izmjena i novih rješenja u odnosu na prethodni zakon. Pri tome je najvažniji uticajni faktor bila obaveza usklađivanja zakonodavnog okvira u BiH sa pravnom stečevinom EU, a na osnovu Ugovora o energetskoj zajednici, kao i Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. Zakonom o električnoj energiji utvrđeno je da će prestrukturiranje postojećih elektroprivrednih preduzeća u FBiH biti izvršeno u skladu s Programom o prestrukturiranju elektroenergetskog sektora u Federaciji BiH, na osnovu važećih propisa i uz saglasnost Parlamenta Federacije BiH.

Ključne promjene i obaveze, koje proizilaze na osnovu odredbi Zakona o električnoj energiji u Federaciji BiH, a koje će biti obuhvaćene ovim programom u Elektroprivredi Bosne i Hercegovine su:

- **Funkcionalno razdvajanje** svih djelatnosti što podrazumjeva:
  - Računovodstveno razdvajanje svih djelatnosti; što znači odvojeno vođenje poslovnih knjiga i sačinjavanje i objavljivanje odvojenih finansijskih izvještaja po djelatnostima, nezavisnu reviziju finansijskih izvještaja.
  - Razdvajanje poslovnog upravljanja; što znači odvojeno upravljanje (razdvojeno i nezavisno ostvarivanje međusobnih komercijalnih interesa), razdvajanje upravljačke strukture (lica u upravljačkoj strukturi jedne djelatnosti ne mogu biti u upravljačkoj strukturi vertikalno integrisanog društva) i izbjegavanje konflikta interesa (lica zaposlena u jednoj djelatnosti ne mogu obavljati poslove u drugoj djelatnosti).
- **Pravno razdvajanje i neovisnost** za djelatnost distribucije (pravni oblik, organizacije i donošenja odluka).
- **Računovodstvno razdvajanje djelatnosti snabdijevanja na regulisano i tržišno snabdijevanje.**

Ovi zahtjevi znače da je osim računovodstvenog razdvajanja, potrebno i razdvajanje poslovnog upravljanja za sve djelatnosti (proizvodnja, distribucija, snabdijevanje, trgovina i ostale djelatnosti). Dodatno, u slučaju djelatnosti distribucije, promjene moraju biti još veće, odnosno, potrebna je još veća nezavisnost koja uključuje i pravni oblik, to znači da će postojeća Elektroprivreda BiH formirati zavisno društvo koje će obavljati djelatnost distribucije i imati status operatora distributivnog sistema. Prestrukturiranje Elektroprivrede BiH planirano je u više faza pri čmu prva faza odgovara realizaciji osnovnih zahtjeva utvrđenih Zakonom o električnoj energiji u Federaciji BiH (računovodstveno i upravljačko razdvajanje djelatnosti i formiranje preduzeća za Distribuciju-ODS). Vremenski okvir za ovu fazu utvrđen je tako da je

harmoniziran sa zahtjevom implementacije direktive, odnosno otvaranja tržišta za sve kupce do 1.1.2015. godine. Sada je jasno da ovaj rok neće biti moguće ispoštovati, te je kao novi rok za formiranje i izdvajanje ODS-a postavljen 31.03.2015. godine. Druga faza podrazumjeva potpunu implementaciju i zaživljavanje u praksi računovodstvenog i upravljačkog razdvajanja uz primjenu transfernih cijena izmedu djelatnosti unutar elektroprivrednih preduzeća. Tokom ove faze bi se nastavio proces modernizacije i poboljšanja poslovanja rudnika uglja pojedinačno, smanjenje broja zaposlenih i realizaciju ulaganja. Istovremeno bi bile urađene i dodatne analize i na osnovu njih donesene odluke u vezi formiranja preduzeća za elektroprivredne djelatnosti, i u pogledu prestrukturiranja djelatnosti rudarstva, vodeći računa o odabranom statusu djelatnosti proizvodnje i budućim potrebama zamjenskih kapaciteta u termoelektranama. Ovisno od analiza i navedenih odluka u ovoj fazi, a uz prethodnu saglasnost Vlade FBiH, pristupilo bi se implementaciji odluka što predstavlja treću fazu Programa. Važno je napomenuti da kroz proces restrukturiranja Elektroprivreda BiH dobiva ulogu rezervnog snabdjevača. U slučaju da bilo koji od učesnika na tržištu električne energije u Bosni i Hercegovini nije u mogućnosti ispuniti svoju ulogu snabjevača Elektroprivreda BiH preuzima tu ulogu. Ovo podrazumijeva neophodne rezervne kapacitete koja će Elektroprivreda morati osigurati i držati kao rezervu.

Zaključak

Elektroprivreda Bosne i Hercegovine, najveći proizvođač električne energije u Bosni i Hercegovini, započela je procese restruktiriranja u skladu sa novim Zakonom o električnoj energiji u FBiH, koji bi u konačnom trebali rezultirati boljom konkurentnosti kompanije, nižim cijenama proizvodnje, boljom organizacijom i sigurnijim snabdijevanje. Da li će započeti procesi ostvariti previđanja i očekivanja, ostaje da se vidi u periodu koji dolazi. Zasigurno da zbog specifičnosti same kompanije, okruženja u kojem posluje, a uvažavajući iskustva zemalja okruženja koje su ovaj proces započele ranije, sam proces neće ići zacrtanom dinamikom. Tehničko-tehnološki, pravni, ali i ekonomski aspekti procesa još nisu do kraja definisani i potrebno je niz dorada. Međutim, u sklopu opšteg približavanja evropskim tokovima restrukturiranje elektroenergetskog sektora i javnih elektroprivrednih kompanija je zadatak koji mora biti proveden.

LITERATURA

1. Izvještaj o poslovanju TE „Tuzla“ za 2014. godinu
2. Izvještaj o poslovanju TE „Tuzla“ za 2014. godinu
3. Studija energetskog sektora u BiH-konačan izvještaj; Modul 8 – Rudnici uglja, Energetski institut Hrvoje požar Hrvatska, Zagreb, 2008.
4. Pravilnik o graničnim vrijednostima emisije u zrak iz postrojenja za sagorijevanje, Službene novine FBiH, Broj 3
5. Privremene smjernice elektroenergetske politike Federacija Bosne i Hercegovine
6. Zakon o električnoj energiji u FBiH, Službene novine FBiH” br.66/13 od 28.08.2013.godine.
7. http://www.personalmag.rs/it/u-tent-u-poceo-da-radi-prvi-sistem-onlajn-merenja-kvaliteta-uglja/

OBRAZOVANJE O PODUZETNIŠTVU I ZA PODUZETNIŠTVO NA SVEUČILIŠTU U SPLITU: OCJENA STANJA I RAZVOJNIH MOGUĆNOSTI

Mira Krneta[236]
Ana Marija Alfirević[237]
Ivan Peronja [238]

SAŽETAK

U radu se prvo izlažu teorijske karakteristike i razlike akademskog obrazovanja o poduzetništvu i za poduzetništvo, kao i najvažnija svjetska iskustva u navedenom području. U empirijskom se dijelu rada analiziraju akademski programi sastavnica Sveučilišta u Splitu i utvrđuje stanje akademskog obrazovanja o poduzetništvu i za poduzetništvo. Na temelju longitudinalne ankete studenata završnih godina na Sveučilištu u Splitu, iznosi se ocjena uspješnosti poduzetničkog obrazovanja i donose preporuke za njegovo unapređenje i postizanje veće razine utjecaja na regionalni gospodarski razvoj.

Ključne riječi: obrazovanje za poduzetništvo, obrazovanje o poduzetništvu, Sveučilište u Splitu, Hrvatska

JEL: L26

AKADEMSKO OBRAZOVANJE O PODUZETNIŠTVU I ZA PODUZETNIŠTVO

Kompetencije za poduzetništvo smatraju se ključnim segmentom općeg i cjeloživotnog obrazovanja, a što potvrđuje njihovo uvrštenje u osam ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje. Prema ovom pristupu, treba razvijati kompetenciju *„osjećaja za inicijativu i poduzetništvo“,* koja podrazumijeva da osoba može pretvoriti ideje u akciju, a što se odnosi na razvoj kreativnosti, inovacije, preuzimanja rizika, kao i sposobnosti planiranja i upravljanja projektima te postizanja ciljeva. Ujedno, podrazumijeva se da će poduzetna osoba biti svjesna etičkih vrijednosti i odgovornosti dobrog upravljanja[18].

Značaj razvoja poduzetničkih kompetencija promatra se kroz povezivanje formalnog poduzetničkog obrazovanja s nizom praktičnih pozitivnih ekonomskih rezultata, u koje spadaju (Raposo i de Paco, 2011): povećanje poduzetničke orijentacije i efikasnosti polaznika, povećanje poduzetničke namjere mladih i prepoznavanja poduzetničkih prilika, stvaranje većeg broja novih poduzeća, itd.

Poduzetništvo je, kao područje podučavanja, uobičajeno uključeno i u programe visokoškolskih institucija, kroz jedno od četiriju područja (Plaziak i Rachwal, 2014): (a) razumijevanje poduzetnih ličnosti i stavova; (b) poduzetništvo promatrano kroz funkciju privatnog poduzetnika (odnosno poduzetnice), što uključuje i spremnost za otvaranje te upravljanje novim poduzećem; (c) poduzetništvo kao poslovanje mikro, malih i srednjih poduzeća te (d) poduzetništvo u odnosu na funkcije menadžmenta. U Hrvatskoj je već bilo dosta istraživanja u području poduzetničkog obrazovanja, pri čemu su Pfeifer, Oberman Peterka i Jeger (2008) izvršili pregled *sveučilišnih programa, usmjerenih na podučavanje poduzetništva u Hrvatskoj.* Osim toga, u literaturi se mogu pronaći i vrlo kvalitetni primjeri

236 Hrvatska banka za obnovu i razvoj – Regionalni ured Split, Split, Hrvatska, e-mail: hbor@efst.hr
237 Univ. spec. oec., predavač, e-mail: anamarija.pilic@yahoo.com
238 Predavač, Odjel za stručne studije Sveučilišta u Splitu, Split, Hrvatska, e-mail:iperonja@oss.unist.hr

dobre prakse u poduzetničkom obrazovanju u Hrvatskoj (Oberman Peterka i Alpeza, 2013), odnosno razmatranja modela poduzetničkog sveučilišta, koje treba biti zasnovano na suradnji s gospodarstvom, umjesto zatvaranja u vlastite potrebe (Dabić i Švarc, 2011). Ipak, može se kazati da u postojećoj literaturi nedostaje *dubinska analiza kolegija koji se bave poduzetništvom, kako na razini pojedinih institucija i sveučilišta, tako i na razini cjelovitog visokoškolskog obrazovanja u Hrvatskoj.*

Nije svejedno na koji se način podučava o sadržajima iz područja poduzetništva, što se jednako odnosi i na sadržaj te koncepciju kolegija, kao i na način podučavanja (Akinboye i Lope Pihie, 2014). Pritom se, kada se promatraju sadržaj i koncepcija kolegija, obično govori o obrazovanju *„o poduzetništvu", „za poduzetništvo" i „posredstvom poduzetništva"* (Oberman, Peterka i Alpeza, 2013). Dok je obrazovanje „o poduzetništvu" povezano s tradicionalnim podučavanjem, koje pokušava objasniti poduzetništvo u okviru znanstvene discipline, ono „za poduzetništvo" usmjereno je na pripremu studenata i studentica za realno poduzetničko poslovanje – otvaranje i vođenje vlastitog poduzeća. Pritom se poduzetništvo ne mora promatrati samo kao dio programa u području ekonomije i poslovne ekonomije, već se može (i treba) podučavati i u okviru drugih visokoškolskih programa (obrazovanje „posredstvom" poduzetništva).

U skladu s prethodno iznesenom podjelom poduzetničkog obrazovanja, postavljaju se i njegovi ciljevi, koji se odnose na (Lekoko, Rankhumise i Ras, 2012): (a) razumijevanje poduzetništva kao djelatnosti i načina poslovanja (poslovne orijentacije); (b) pripremu studenata i studentica za poduzetništvo kao oblik ostvarivanja profesionalne karijere (otvaranje i vođenje vlastitog poduzeća) te (c) opće povećanje vlastite efikasnosti i samostalnosti kod studenata (bez obzira hoće li se ikada odlučiti za otvaranje vlastitog poduzeća). Stoga se u poduzetničkom obrazovanju traži razvoj cijelog niza vještina – koji se odnose na inoviranje, preuzimanje rizika i upravljanje njime, organizaciju rada, vještine povezane s tehnologijom proizvodnje, itd. S druge strane, potrebno je razviti i poznavanje poslovnih i upravljačkih tehnika, alata i znanja, zbog čega je poduzetničko obrazovanje i dalje uglavnom povezano s poslovnim školama i drugim institucijama na kojima se predaju ekonomija i poslovna ekonomija (Lekoko, Rankhumise i Ras, 2012).

Poduzetničko se obrazovanje ipak razlikuje od uobičajenog obrazovanja za poslovno upravljanje (menadžment), čiji je najvažniji predstavnik tradicionalni studij MBA (Master in Business Administration). U okviru poduzetničkog obrazovanja, naglasak se stavlja na nekoliko vrsta temeljnih ciljeva, koji se postižu u poduzetničkim kolegijima, a samim tim, i s temeljnim obrazovnim sadržajima (Herrero i van Dorp, 2011): (a) razvoj poduzetničke namjere; (b) razvoj „mekih" poduzetničkih vještina (vezanih uz upravljanje sobom i drugim ljudima, vođenje, komuniciranje i pregovaranje…) te (c) otvaranje i vođenje novog poduzeća (start-up). Ostali sadržaji, koji se uključuju u šire područje poduzetničkog obrazovanje donose se na (Herrero i van Dorp, 2011):

- osobne karakteristike poduzetnika i izazove s kojima se moraju suočiti u pojedinim fazama razvoja novog poduzeća,
- razvoj ostalih poduzetničkih vještina (kreativno mišljenje, razvoj novih proizvoda…),
- zaštitu poduzetničke ideje i intelektualnog vlasništva,
- izvore financiranja poduzetničkog poduhvata, itd.

Oblici poduzetničkog obrazovanja povezuju se i s fazama razvoja poduzetničkog poslovanja, odnosno ostvarenja poduzetničke namjere, kao što je prikazano na slici 1.

Slika 1. Oblici poduzetničkog obrazovanja i poduzetnički proces
Izvor: Alfirević, Krneta, Hell, 2011, prema: Linan, 2007

Prikazani je pristup poduzetničkom obrazovanju (i njegovi ciljeva) proširen za *„obrazovanje u poduzetništvu",* koje bi podrazumijevalo različite oblike stjecanja praktičnih znanja i vještina, kroz različite oblike suradnje visokoškolskih institucija i poslovnih subjekata (stručnu praksu, seminare/radionice, izradu seminarskih i završnih radova kroz izradu praktičnih zadataka u poduzećima, itd.). Isto tako, poduzetničko obrazovanje se može promatrati i kao područje cjeloživotnog učenja i obrazovanja, o čemu se, također, raspravljalo u literaturi (Alfirević, Krneta i Hell, 2011), iako to nije područje kojim se bavi ovaj rad.

U svakom slučaju, polaznici poduzetničkog obrazovanja imaju određeni stav o tome koliko je poduzetnička aktivnost poželjna u društvu, a što ovisi o njihovim vrijednostima i stavovima društva. Osim toga, polaznici imaju i neko shvaćanje vlastite efikasnosti i samostalnosti, a poduzetničko obrazovanje treba djelovati na oba spomenuta čimbenika, ukoliko se želi djelovati na ostvarivanje poduzetničkih namjera (otvaranje poduzeća). Pritom poduzetničko obrazovanje treba djelovati i na povećanje kvalitete poduzetničkog djelovanja, odnosno na ostvarivanje poduzetničke dinamike, što podrazumijeva poticanje razvoja od poduzetnika-početnika, prema izraslim poduzetnicima (Linan, 2007).

Imajući na umu prezentirana teorijska stajališta o različitim oblicima i ciljevima poduzetničkog obrazovanja, *kao cilj ovog rada postavljena je analiza studentskih stavova i percepcije učinkovitosti akademskih kolegija o poduzetništvu* (shvaćenog kao najšireg skupa pristupa podučavanju teorijskih sadržaja koji se odnose na poduzetništvo kao oblik i način poslovanja) *te kolegija za poduzetništvo* (usmjerenih prema stvaranju praktično orijentiranih znanja i vještina, bez obzira jesu li usmjerene prema općem povećanju efikasnosti i samostalnosti polaznika, ili pripremi za poduzetničku djelatnost i otvaranje vlastitog poduzeća). S obzirom na ograničenja u dostupnosti podataka, ova je analiza provedena *u okviru Sveučilišta u Splitu,* kao drugog sveučilišta po veličini u Republici Hrvatskoj. Na osnovu dobivenih empirijskih podataka, donijet će se zaključci o stanju i perspektivama poduzetničkog obrazovanja na Sveučilištu u Splitu. Oni će se povezati i s procjenom stanja akademskog poduzetničkog obrazovanja u svijetu i u Hrvatskoj te će se ocijeniti zadaci budućeg istraživanja.

AKADEMSKO PODUZETNIČKO OBRAZOVANJE U SVIJETU I REPUBLICI HRVATSKOJ

Poduzetničke namjere studenata i utjecaj poduzetničkog obrazovanja na iste predstavlja značajno područje interesa u svijetu, o čemu govore i različita istraživanja, među kojima se ističe *Global Universiy Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESS 2013).* Radi se o

svjetskom istraživanju akademskog poduzetničkog obrazovanja i studentskih poduzetničkih namjera, provedenom akademske godine 2013/2014, na 700 svjetskih sveučilišta, na uzorku od 109.000 studenata i studentica (Sieger, Fueglistaller & Zellweger, 2014). Rezultati ovog istraživanja govore da bi sveučilišno obrazovanje i stjecanje inicijalnog poslovnog iskustva mogli predstavljati ključne čimbenika razvoja poduzetničkih namjera mladih. Naime, samo 6,6% diplomiranih studenata želi razvijati vlastito poslovanje odmah nakon završetka visokoškolskog obrazovanja, dok se, nakon pet godina od završetka studija, nešto više od 30% anketiranih vidi kao vlasnike vlastitih poduzeća.

Pritom je 7,3% od svih anketiranih studenata pohađalo akademski smjer, koji se bavio poduzetništvom, 21,5% obvezni, a 19,4% izborni kolegij iz područja poduzetništva. Studenti koji su slušali poduzetničke kolegije (ili pohađali smjerove iz poduzetništva), prosječno vrijeme posvećeno obrazovnim sadržajima iz područja poduzetništva iznosilo je 25,9% od ukupno utrošenog vremena za pohađanje programa. Na skali sa sedam razina mjerenja poduzetničke klime na svom sveučilištu, 30% anketiranih studenata procijenili su je kao lošu (ocjenom 3 ili nižom), dok je 23,9% izjavilo da je ona visoka (tj. dali su joj ocjenu 5 ili višu). U prosjeku, anketirani smatraju da je razina poduzetničke klime na sveučilištima osrednja (tj. daju joj ocjene od 3 do 5). Na istoj mjernoj skali, u ovom su istraživanju studenti procjenjivali i efikasnost poduzetničkog obrazovanja (u smislu razumijevanja vrijednosti, stavova i aktivnosti poduzetnika te vještina za ocjenu poduzetničke prilike i vođenja vlastitog poduzeća). Ona je, također, procijenjena kao prosječna (ocjenom 4 na skali od 1 do 7), s 28,3% ocjena o niskoj učinkovitosti te 25,5% anketiranih, koji su poduzetničko obrazovanje ocijenili kao visoko učinkovito. U ovom je radu (Sieger, Fueglistaller i Zellweger, 2014) ponuđen zaključak o povezanosti između poduzetničkog obrazovanja i poduzetničke klime na svjetskim sveučilištima s poduzetničkom namjerom studenata.

U Hrvatskoj su, prije ekonomske krize, Pfeifer, Oberman-Peterka i Jeger (2008) zaključile da akademsko poduzetničko obrazovanje karakterizira:

- poduzetničko obrazovanje kroz različita nastavna područja u ekonomiji i poslovnoj ekonomiji (a ne kao samostalno područje, koje bi bilo na raspolaganju i studentima neekonomskih smjerova);
- različitost dizajna programa, nastavnih metoda i ciljeva, s naglaskom na studije slučajeva, goste iz prakse, projekte i poslovne planove;
- raskorak između nedovoljnog kapaciteta i rastuće potražnje za obrazovanjem.

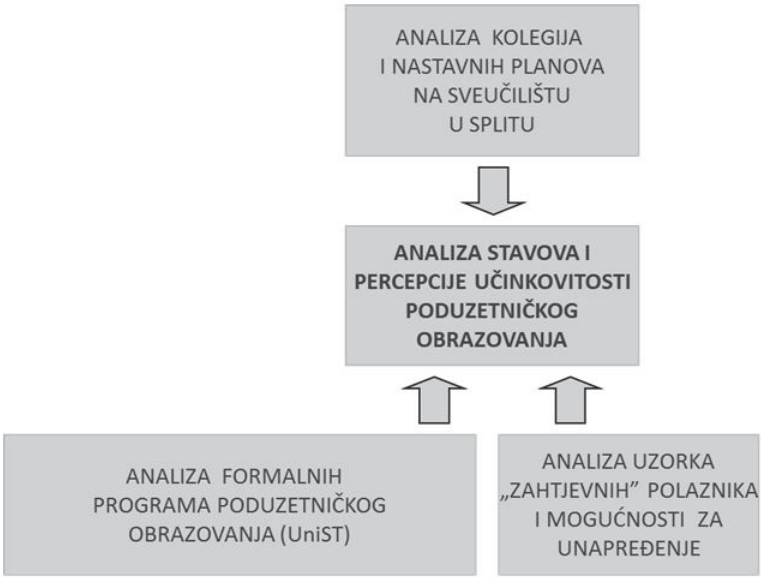
Na razini pojedinih institucija, rijetko se provode istraživanja studentske percepcije učinka poduzetničkim obrazovanjem. Određena istraživanja, kao ono provedeno na Ekonomskom fakultetu u Splitu, govore o minimalnoj ili nepostojećoj povezanosti poduzetničke orijentacije studenata s formalnim akademskom obrazovanjem iz područja poduzetništva (Bilić, Prka i Vidović, 2011). Neki primjeri dobre prakse (Međunarodni centar za poduzetničke studije Sveučilišta u Osijeku), prezentirani u literaturi (Oberman Peterka i Alpeza, 2013), ipak govore o povezivanju obrazovanja „o poduzetništvu“ i „za poduzetništvo“ te ponudi akademskog poduzetničkog obrazovanja studentima neekonomskih smjerova (45% polaznika neekonomske struke 2010. godine).

Činjenica da u Hrvatskoj ne postoji dovoljno istraživanja o učinkovitost poduzetničkog obrazovanja na razini pojedinih visokih učilišta motivirala je autore na provedbu empirijskog istraživanja u okviru Sveučilišta u Splitu, a čiji se rezultati prikazuju u nastavku rada.

METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Koncepcijski model empirijskog istraživanja sastoji se od triju sadržajnih čimbenika, na temelju kojih će se donijeti krajnji zaključak o stavovima i percepciji učinkovitosti poduzetničkog obrazovanja na Sveučilištu u Splitu. Ovi čimbenici su (vidjeti sliku 2):

- utvrđivanje kolegija i analiza nastavnih planova (kurikuluma) iz područja poduzetništva, koji se izvode na Sveučilištu u Splitu,
- analiza studentskih stavova i njihove percepcije učinkovitosti prethodno utvrđenih (formalnih) kolegija iz područja poduzetništva na Sveučilištu u Splitu te
- analiza uzorka „zahtjevnih" polaznika programa poduzetničkog obrazovanja, na temelju kojih se mogu utvrditi mogućnosti za unapređenje.



Slika 2. Koncepcijski model istraživanja
Izvor: Autori

Empirijsko je istraživanje zasnovano na *„mješovitoj" istraživačkoj metodologiji,* koja kombinira kvantitativno istraživanje (zasnovano na posebno kreiranim anketnim upitnicima, namijenjenim polaznicima akademskih poduzetničkih programa) i kvalitativno istraživanje (zasnovano na analizi kolegija i kurikuluma iz područja poduzetništva). Ovaj rad temelji se na metodologiji koju su na istraživanje inovativnih novih (start-up) poduzeća u Hrvatskoj primijenili Alfirević, Gonan Božac i Krneta (2013). Ovi su autori istraživanje započeli kvantitativnom anketom manjeg opsega, kako bi dobili početnu sliku o području istraživanja. Nakon toga su proveli niz dubinskih intervjua s istaknutim predstavnicima istraživanog uzorka, s ciljem dubljeg razumijevanja istraživanog problema. Treća (planirana) faza istraživanja, u ovom je radu planirana kao akcijsko istraživanje politike podrške inovativnim start-up poduzećima u Hrvatskoj.

U ovoj studiji, na istraživanje studentskih stavova i percepcije učinkovitosti akademskih kolegija o i za poduzetništvo primijenit će se slična istraživačka metodologija, koja se sastoji od tri faze, koje slijede linearni pristup početne kvalitativne analize i njezinog produbljivanja kvantitativnim istraživanjem (Creswell, 2003). Primijenjena metodologija sastoji se od tri faze:

- U prvoj će se fazi (kvalitativnoj), provesti analiza kolegija i nastavnih planova za sve kolegije iz područja poduzetništva, koji se izvode na Sveučilištu u Splitu. Na taj će se način doći do početnih saznanja o predmetu istraživanja (poduzetničkom obrazovanju), što uključuje i podjelu kolegija prema prethodno opisanoj orijentaciji (obrazovanju o poduzetništvu i za poduzetništvo).
- U drugoj će se fazi (kvantitativnoj), na prigodnom uzorku studenata Sveučilišta u Splitu, korištenjem anketnog upitnika, provesti kvantitativna procjena učinkovitosti i stavova studenata o poduzetničkom obrazovanju na Sveučilištu u Splitu. Cilj ove faze empirijskog istraživanja doći do opće slike o studentskoj percepciji ponude poduzetničkog obrazovanja na Sveučilištu u Splitu. Stoga će se anketno istraživanje orijentirati na one sastavnice Sveučilišta na kojima se nudi najveći broj obveznih i izbornih kolegija iz područja poduzetništva.
- U trećoj će se fazi (također kvantitativnoj) dodatno produbiti razumijevanje studentske percepcije poduzetničkog obrazovanja, i to anketiranjem polaznika i polaznica „naprednog" programa obrazovanja za studentsko poduzetništvo na Sveučilištu u Splitu. Ovaj se program – *Student Business Academy* – može smatrati primjerom dobre prakse, s obzirom da zadovoljava uvjete koje predlažu Oberman Peterka i Alpeza (2013). Naime, iako je, zbog administrativnih ograničenja, ustrojen kao program cjeloživotnog obrazovanja na Ekonomskom fakultetu, dostupan je svim studentima Sveučilišta u Splitu (uključivši i neekonomiste). Osim toga, radi se o kombinaciji učenja „o" i „za" poduzetništvo, a u programu sudjeluju predstavnici gosti iz poduzeća. Procjena uspjeha polaznika provodi se pred predstavnicima državne uprave, zaduženim za potporu poduzetnicima, *Hrvatske udruge poslodavaca* i poslovnih banaka, koji i redovito sponzoriraju najbolje polaznike. Polaznici se na program prijavljuju potpuno dobrovoljno i za njegov završetak ne dobivaju ECTS bodove, niti im se stečeno znanje nagrađuje u okviru redovitog studija. Zato se može pretpostaviti da se radi o visoko motiviranim studentima i studenticama, koji već imaju razvijenu poduzetničku namjeru, a ponekad i donekle razvijenu vlastitu poduzetničku ideju. Istraživanje polaznika nekoliko generacija ovog programa bi moglo dati još bolji uvid u želje i potrebe najzahtjevnijih studenata Sveučilišta u Splitu, a koje bi se dalje mogle primijeniti i u redovitom akademskom obrazovanju iz poduzetništva.

METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

a. Kvalitativno istraživanje kolegija i analiza nastavnih planova (kurikuluma) iz područja poduzetništva

U prvoj fazi istraživanja, pregledane su mrežne stranice svih sastavnica Sveučilišta u Splitu – kako fakulteta i akademija, tako i sveučilišnih odjela. Pritom je korišten službeni spisak sastavnica, kako je naveden na mrežnim stranicama Sveučilišta (http://www.unist.hr). Nakon toga je izvršena detaljna analiza mrežnih stranica svake sastavnice, na kojima su izdvojeni kolegiji iz područja poduzetništva te preuzeti njihovi izvedbeni programi (ukoliko su bili dostupni). Imajući na umu teorijske kriterije, navedene u prethodnom izlaganju, analizirani su ciljevi kolegija, nastavni sadržaji i ishodi učenja (ako su bili navedeni) za svaki od navedenih kolegija. Pritom je obavljena početna klasifikacija prethodno utvrđenih programa na one „o poduzetništvu" (teorijski orijentirane) i „za poduzetništvo" (orijentirane na pripremu za otvaranje i vođenje vlastitog poslovanja). Početna je klasifikacija provjerena daljnjim konzultacijama s troje nastavnika i nastavnica kolegija iz područja poduzetništva, zaposlenih

na drugim akademskim institucijama u Hrvatskoj. Konačni rezultati analize po sastavnicama prikazani su u tablici 1.

Tablica 1. Kolegiji iz područja poduzetništva na Sveučilištu u Splitu

SVEUČILIŠTE U SPLITU											
	Stručni studij		Prediplomski sveučilišni studij			Diplomski sveučilišni studij		Specijalistički stručni diplomski studij			
Kolegiji	**O poduzetništvu**	**Za poduzetništvo**	**Ne postoji izvedbeni plan**	**O poduzetništvu**	**Za poduzetništvo**	**O poduzetništvu**	**Za poduzetništvo**	**Nerazvrstani kolegiji**	**O poduzetništvu**	**Za poduzetništvo**	**Ne postoji izvedbeni plan**
Sastavnice Sveučilišta u Splitu – fakulteti i akademije											
Ekonomski fakultet	Poduzetništvo	Poduzetnička radionica I Poduzetnička radionica II	-	Poduzetništvo Obiteljski biznis	Poduzetničko planiranje	-	-	-	-	-	-
Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje	-	Uvod u poduzetništvo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fakultet građevinarstva, arhitekture i geodezije	-	Osnove poduzetništva	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Filozofski fakultet u Splitu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Katolički bogoslovni fakultet u Splitu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kemijsko-tehnološki fakultet u Splitu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kineziološki fakultet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Medicinski fakultet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pomorski fakultet u Splitu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pravni fakultet u Splitu	-	-	-	-	-	-	-	Poduzetništvo i upravljanje (menadžment)	-	-	-
Prirodoslovno matematički fakultet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Umjetnička akademija u Splitu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sastavnice Sveučilišta u Splitu - sveučilišni odjeli											
Međusveučilišni studij mediteranske poljoprivrede	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sveučilišni odjel za studije mora	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sveučilišni odjel za stručne studije	1. Poduzetništvo 2. Osnove poduzetništva	3. Poduzetničko projektiranje 4. Poduzetnička infrastruktura	-	-	-	-	-	-	5. Poduzetništvo u trgovini 6. Obiteljsko poduzetništvo	7. Upravljanje poduzetničkim projektima	8. Krizni menadžment u poduzetništvu
Sveučilišni odjel za forenzične znanosti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sveučilišni odjel zdravstvenih studija	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Izvor: Rezultati istraživanja

Dodatne informacije o kolegijima (studij i godina/semestar na kojoj se izvodi, status – obveznog/izbornog kolegija, opterećenje izraženo u ECTS bodovima te ukupan broj sati izvođenja) prikazane su u tablicama koje slijede. U tablici 2. prikazuju se informacije o kolegijima koji se izvode na preddiplomskim i stručnim studijima, dok tablica 3. prezentira kolegije, uvrštene u diplomske i diplomske stručne studije na Sveučilištu u Splitu.

Tablica 2. Kolegiji iz područja poduzetništva na preddiplomskim i stručnim studijima Sveučilišta u Splitu

Satnica	*God. / sem.*	*Status predmeta*	*ECTS*	Kolegij	*Studij*	
30 (P)+15 (V) +15 (S)	1 .god.2. sem. 3. god., 6. sem.	Obvezan	7 (5)	Poduzetništvo	Trgovinsko poslovanje Rač. i fin.	Odjel za stručne studije Sveučilišta u Splitu
30 (P)+30 (V)	2.god., 4. sem.	Obvezan Izborni	6 (5)	Poduzetničko projektiranje	Poduzetništvo Rač. I fin.	
30 (P)+25 (V) +5 (S)	2. god. 4. sem.	Obvezan	6	Poduzetnička infrastruktura	Poduzetništvo	
30 (P)+15 (V) +15 (S)	3. god. 5. sem.	Obvezan	6	poduzetničke strategije	Poduzetništvo	
30 (P)+15 (V) +15 (S)	2.god. 3.sem.	Izborni	4	Osnove poduzetništva	Elektronika	
30 (P)+30 (V)	3. god. 5. sem.	Studij ekon. - izborni, studij Poslovne ekonomije, smjer poduzet. - obvezan	5	**Poduzetništvo**	**Preddiplomski studij (ekon., poslovna ekon.)**	**Ekonomski fakultet u Splitu**
	3. god., 6. sem.	Na svim smjerovima izborni osim na poduzetništvu (obvezni)	5	**Poduzeničko planiranje**	**Preddiplomski studij posl. ekon.**	
	3. god., 5. sem.	Obvezan redmet na posl. ekonomiji (smjer poduzetnišvo), izborni na turizmu	5	**Obiteljski biznis**	**Preddiplomski studij posl. ekon. i turizma**	
	1. god. 2. semesatar MMP	Obvezan	5	**Poduzetništvo**	**Stručni studij Management malog poduzeća i Turističko poslovanje**	
6 (P)+27 (V)	1. god., 2. sem.	Obvezan	10	**Poduzetnička radionica I**	**Stručni studij Management malog poduzeća i Turističko poslovanje**	
25 (P)+30 (V)	2. god., 4. sem.	Obvezan	10	**Poduzetnička radionica II**	**Stručni studij Management malog poduzeća i Turističko**	
30 (P)+15 (V)	2. god., 4. sem.	Obvezan na studiju management, izbrni na turizmu	4	**Obiteljski biznis**	**Stručni studij Management malog poduzeća i Turističko**	
	2. god. 3. sem.	Obvezni	4	**Uvod u poduzetništvo**	**Stručni studij: Smjer: Računarstvo**	FESB
30 (P)+30 (V)	3. god., 5. sem.	Obvezni	5	**Osnove poduzetništva**	**Građevinarstvo**	Građ. fak.

Izvor: Rezultati istraživanja

Kao što se može i očekivati, najveći se broj kolegija izvodi na Ekonomskom fakultetu i Odjelu za stručne studije. Na Ekonomskom fakultetu postoji i usmjerenje *Poduzetništvo,* na III. godini preddiplomskog studija poslovne ekonomije, a na Odjelu za stručne studije, u okviru stručnog studija trgovinskog poslovanja, izvodi se modul (usmjerenje) *Poduzetništvo.* Modul (usmjerenje) istog naziva izvodi se i na diplomskom stručnom studiju trgovinskog poslovanja, također na Odjelu za stručne studije. Dva izdvojena kolegija iz područja poduzetništva izvode se i na Fakultetu građevinarstva, arhitekture i geodezije te Fakultetu elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje.

Tablica 3. Kolegiji iz područja poduzetništva na specijalističkim diplomskim stručnim i diplomskim studijima Sveučilišta u Splitu

Satnica	Godina i semestar	Status predmeta	ECTS bodovi	Kolegij	Studij	
30 (P) + 30 (V)	1 .godina 2. semestar	Obvezan predmet	6	PODUZETNIŠTVO U TRGOVINI	TRGOVINSKO POSLOVANJE	Specijalistički diplomski stručni studij – Odjel za stručne studije
	2.godina, 3. Semestar	Obvezni predmet Izborni predmet	6	OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO	TRGOVINSKO POSLOVANJE: Modul B: PODUZETNIŠTVO Modul C: VANJSKA TRGOVINA I MEĐUNARODNA PUTOVANJA	
	2.godina 3.semestar	Obvezan predmet	6	UPRAVLJANJE PODUZETNIČKIM PROJEKTIMA	TRGOVINSKO POSLOVANJE: Modul B: PODUZETNIŠTVO	
	2. godina 3. semestar	Izborni predmet	6	KRIZNI MENADŽMENT U PODUZETNIŠTVU	TRGOVINSKO POSLOVANJE Modul B: PODUZETNIŠTVO Modul C VANJSKA TRGOVINA I MEĐUNARODNA	
	2. godina 3. semestar 2. godina 3. semestar	Obvezan predmet Obvezan predmet				
	1. godina 1. semestar	Obvezan predmet	6	KRIZNI MENADŽMENT U PODUZETNIŠTVU	RAČUNOVODSTVO I FINANCIJE	
4 (P) + 1 (V)	5. godina 9. semestar	Izborni predmet	6	PODUZETNIŠTVO I UPRAVLJANJE (MENADŽMENT)	Pravni studij	Pravni fakultet

Izvor: Rezultati istraživanja

Dobiveni rezultati se poklapaju s analizom koju su provele Pfeifer, Oberman Peterka i Jeger (2008), a koja govori da su poduzetnički kolegiji uglavnom koncentrirani u studijima i institucijama s područja ekonomije i poslovne ekonomije. Poduzetništvo kao opća kompetencija nije prepoznata na Sveučilištu kao cjelini, odnosno na njegovim sastavnicama izvan područja ekonomske znanosti, odnosno struke, što je, također, jedna od općih karakteristika akademskog obrazovanja u području poduzetništva u Hrvatskoj, ali i široj regiji.

Pregled izvedbenih programa također ukazuje na ograničeno povezivanje gospodarstva i visokih učilišta, što se odnosi na činjenicu da se gotovo uopće ne pronalaze programi u kojima bi se povezala provedba nastave iz područja poduzetništva i praktična iskustva u poslovnim subjektima. S obzirom da se formalni programi iz poduzetništva uglavnom izvode na visokim učilištima usmjerenim na ekonomiju i poslovnu ekonomiju, treba spomenuti da na jednom od njih (Odjelu za stručne studije Sveučilišta u Splitu) postoji razvijena i obvezna stručna praksa. Na taj se način, barem djelomično, mogu kompenzirati problemi stjecanja praktično usmjerenih znanja i vještina polaznika.

Što se tiče sadržajnog obuhvata predmeta iz područja poduzetništva, koji se izvode na razini preddiplomskog i stručnog studija, radi se, dijelom, o uobičajenom teorijskom uvodu u poduzetništvo. Ipak, mogu se pronaći i fokusirani kolegiji, čiji se sadržaj odnosi na izradu poslovnih planova (poduzetničko planiranje), specifičnosti obiteljskih poduzeća, strategije u poduzetništvu i institucije/politike potpore poduzetnicima (poduzetnička infrastruktura). Zanimljivo je da se, na Ekonomskom fakultetu, izvode i dva kolegija (Poduzetnička radionica I i II), zasnovana na ideji radionica (workshops) i grupnog rada, na kojima bi polaznici trebali savladati praktično orijentirane teme i alate iz područja upravljanja poduzetničkim poduhvatom (a što prikazuje tablica 2). Na razini specijalističkih diplomskih stručnih studija, na Odjelu za stručne studije izvodi se i veći broj specijaliziranih kolegija, usmjerenih na poduzetničku djelatnost u trgovačkoj industriji, poduzetništvo u obiteljskim poduzećima te projektni i krizni menadžment u poduzetništvu (prikazano u tablici 3).

b. Kvantitativno istraživanje učinkovitosti i stavova studenata o poduzetničkom obrazovanju na Sveučilištu u Splitu

Nakon što je utvrđen opseg ponude kolegija iz područja poduzetništva na Sveučilišta u Splitu, pristupilo se drugoj (kvantitativnoj) fazi istraživanja, čiji je cilj bio utvrditi *stavove i percepciju studenata o ponuđenom poduzetničkom obrazovanju.* Kao instrument istraživanja, korištena je on-line anketa, ponuđena na ispunjavanje studentima preddiplomske (stručne) i diplomske razine, na svim sastavnicama Sveučilišta. S obzirom da se paralelno odvijalo i složenije istraživanje poduzetničkih namjera studenata, više je anketnih upitnika konsolidirano u jedinstveni instrument, koji je bio postavljen na internetske stranice Ekonomskog fakulteta u Splitu. Vrijeme prikupljanja podataka odnosi se na svibanj i lipanj 2014. godine, a nakon višestrukih poziva potencijalnim ispitanicima, osobno i putem elektroničke pošte, prikupljeno je 308 anketnih upitnika. Većinu su predstavljali studenti i studentice Ekonomskog fakulteta, uz manju skupinu studenata Odjela za stručne studije. Uzorak, stoga, nije reprezentativan, ali predstavlja dobru osnovicu za donošenje zaključaka o formalnom poduzetničkom obrazovanju na Sveučilištu, ako se ima na umu da se na ove dvije sastavnice izvodi 17 od ukupno 20 ponuđenih kolegija (odnosno 85%). U uzorku je dvije trećine žena i jedna trećina muškaraca, od čega 58,8% studira na preddiplomskom, 16,6% na diplomskom te sljedećih 16,6% na stručnom studiju. Prosječan broj članova kućanstva anketiranih studenata iznosi 4,6, a prosječan mjesečni prihod kućanstva iznosi od 900 do 1300 EUR.

Dobivene podatke o poduzetničkom obrazovanju zanimljivo je usporediti s rezultatima svjetske ankete GUESS 2013, opisanim u prethodnom izlaganju. U promatranom uzorku, 67,9% studenata dvaju učilišta, na kojima se nude programi iz područja poduzetništva, slušalo je barem jedan kolegij s odgovarajućim sadržajima (a što prikazuje tablica 4). Naravno, podaci bi na razini Sveučilišta bili znato lošiji, s obzirom na vrlo lošu (odnosno nepostojeću) ponudu „poduzetničkih“ kolegija na neekonomskim programima i sastavnicama te sigurno ne bi bili usporedivi s gotovo polovicom studenata, koji na svjetskim sveučilištima slušaju predmete iz poduzetništva.

Tablica 4. Formalno pohađanje programa u području poduzetništva u visokom obrazovanju

Pohađanje formalnog obrazovanja u području poduzetništva	Frekvencija	%	% validnih odgovora
Ne	96	31,2	31,5
Da	209	67,9	68,5
Nedostaje odgovora	3	1,0	
Ukupno	**308**	**100,0**	

Izvor: Rezultati istraživanja

U nastavku je zanimljivo ponovno razmotriti svjetski prosjek od približno po jedne četvrtine studenata, koji poduzetničko obrazovanje na sveučilištima smatraju (neosporno) uspješnim, odnosno neuspješnim te (približno) polovice, koja ga ocjenjuje osrednjim. Iako u istraživanju studenata Sveučilišta u Splitu nije korištena ista ljestvica (Likertova ljestvica s 5 razina slaganja, u usporedbi s ljestvicom od 7 razina u istraživanju GUESS 2013), primjećuje se da su anketirani studenti znatno manje kritični.

Tablica 5. Mišljenje o mogućnosti stjecanja poduzetničkih znanja i vještina za prepoznavanje poduzetničke namjere pomoću formalnog visokog obrazovanja

Stjecanje znanja i vještina za prepoznavanje poduzetničke namjere pomoću formalnog obrazovanja	Frekvencija	%	% validnih odgovora
Uopće nije moguće	4	1,3	1,3
Nije moguće	17	5,5	5,6
Moguće je samo djelomično	111	36,0	36,4
Moguće je	**139**	**45,1**	**45,6**
Moguće je u potpunosti	34	11,0	11,1
Nedostaje odgovora	3	1,0	
Ukupno	**308**	**100,0**	

Izvor: Rezultati istraživanja

Tako čak, kada se kao pozitivna procjena računaju dvije (pozitivne) razine slaganja petostupanjske Likertove ljestvice:

- 56,7% anketiranih pozitivno ocjenjuje učinkovitost formalnog poduzetničkog obrazovanja u prepoznavanju (tablica 5), a 71,4% u razvoju poduzetničke namjere (tablica 6);
- 59% studenata pozitivno ocjenjuje učinkovitost obrazovne ponude Sveučilišta u razvoju inovativnih proizvoda i usluga (tablica 7), a 62,7% u pripremi za otvaranje i vođenje privatnog poslovanja (tablica 8).

Zanimljivo je da negativno mišljenje o učinkovitosti poduzetničkog obrazovanja na Sveučilištu u Splitu ima znatno manje od četvrtine studenata, koliko iznosi svjetski prosjek. Uzevši u obzir dvije negativne razine slaganja na petostupanjskoj Likertovoj ljestvici:

- Samo 6,9% anketiranih negativno ocjenjuje učinkovitost formalnog poduzetničkog obrazovanja u prepoznavanju (tablica 5), a gotovo zanemarivi 2,3% u razvoju poduzetničke namjere (tablica 6).
- Samo 8,9% studenata negativno ocjenjuje učinkovitost obrazovne ponude Sveučilišta u razvoju inovativnih proizvoda i usluga (tablica 7) te 7,2% u pripremi za otvaranje i vođenje privatnog poslovanja (tablica 8).

Tablica 6. Mišljenje o mogućnosti stjecanja poduzetničkih znanja i vještina za razvoj poduzetničke namjere pomoću formalnog visokog obrazovanja

Stjecanje znanja o poduzetničkoj okolini i uvjetima razvoja poduzetničke namjere pomoću formalnog obrazovanja	Frekvencija	%	% validnih odgovora
Uopće nije moguće	1	0,3	0,3
Nije moguće	6	1,9	2,0
Moguće je samo djelomično	72	23,4	23,6
Moguće je	**172**	**55,8**	**56,4**
Moguće je u potpunosti	54	17,5	17,7
Nedostaje odgovora	1	0,3	
Ukupno	**308**	**100,0**	

Izvor: Rezultati istraživanja

Ako se uzme u obzir da bi, na petostupanjskoj Likertovoj ljestvici, neutralnu vrijednost predstavljala ocjena o djelomičnoj učinkovitosti poduzetničkog obrazovanja, može se izvršiti i usporedba s polovicom studenata svjetskih sveučilišta, koji imaju neutralan stav o poduzetničkom obrazovanju. Stoga se može kazati da:

- Nešto više od trećine (36,4%) anketiranih kao neutralnu ocjenjuje učinkovitost formalnog poduzetničkog obrazovanja u prepoznavanju (tablica 5), a oko četvrtine (23,6%) u razvoju poduzetničke namjere (tablica 6).
- Ponovno oko trećine (32,1%) studenata kao neutralnu ocjenjuje učinkovitost obrazovne ponude Sveučilišta u razvoju inovativnih proizvoda i usluga (tablica 7) te usporedivi udjel od približno trećine (30,2%) u pripremi za otvaranje i vođenje privatnog poslovanja (tablica 8).

Tablica 7. Mišljenje o mogućnosti stjecanja poduzetničkih znanja i vještina za komercijalizaciju inovativnih proizvoda i usluga pomoću formalnog visokog obrazovanja

Stjecanje znanja i vještina za komercijalizaciju inovativnih proizvoda i usluga pomoću formalnog obrazovanja	Frekvencija	%	% validnih odgovora
Uopće nije moguće	7	2,3	2,3
Nije moguće	20	6,5	6,6
Moguće je samo djelomično	98	31,8	32,1
Moguće je	**145**	**47,1**	**47,5**
Moguće je u potpunosti	35	11,4	11,5
Nedostaje odgovora	3	1,0	
Ukupno	**308**	**100,0**	

Izvor: Rezultati istraživanja

Vidljivo je da su polaznici Sveučilišta u Splitu, koji su slušali poduzetničke kolegije, znatno manje kritični, odnosno da imaju znatno pozitivniju percepciju o učinkovitosti poduzetničkog obrazovanja u odnosu na svjetski prosjek. Što je uzrok ovog odstupanja, trebat će odgovoriti buduća istraživanja.

Tablica 8. Mišljenje o mogućnosti stjecanja poduzetničkih znanja i vještina za pokretanje i vođenje samostalnog poslovanja pomoću formalnog visokog obrazovanja

Stjecanje znanja i vještina za pokretanje i vođenje samostalnog poslovanja pomoću formalnog obrazovanja	**Frekvencija**	**%**	**% validnih odgovora**
Uopće nije moguće	4	1,3	1,3
Nije moguće	18	5,8	5,9
Moguće je samo djelomično	92	29,9	30,2
Moguće je	**135**	**43,8**	**44,3**
Moguće je u potpunosti	56	18,2	18,4
Nedostaje odgovora	3	1,0	
Ukupno	**308**	**100,0**	

Izvor: Rezultati istraživanja

U svakom slučaju, vrijedno je pokušati utvrditi postoji li statistički značajna povezanost između činjenice da je polaznik/polaznica pohađao/pohađala poduzetničko obrazovanje i njegove/njezine prosudbe učinkovitosti obrazovanja. U tu je svrhu provedena hi-kvadrat analiza, čiji su rezultati prikazani u tablici 9.

Tablica 9. Analiza povezanosti pohađanja formalnog obrazovanja u području poduzetništva i mišljenja o stjecanju znanja i vještina relevantnih za poduzetništvo

Povezanost formalnog obrazovanja sa znanjima i vještinama…	**…za prepoznavanje poduzetničke namjere**	**…za razvoj poduzetničke namjere**	**…za komercijalizaciju inovativnih proizvoda i usluga**	**… za pokretanje i vođenje samostalnog poslovanja**
Signifikantnost hi-kvadrat testa	0,664	0,516	0,097	0,579
Zaključak o značajnoj povezanosti	**Ne postoji**	**Ne postoji**	**Ne postoji**	**Ne postoji**

Izvor: Rezultati istraživanja

Njezini rezultati pokazuju *da ne postoji statistički značajna povezanost, što otklanja mogućnost utjecaja neinformiranosti ili značajnog utjecaja onih koji ove kolegije nisu slušali na procjenu njihove učinkovitosti.*

Na kraju ovog segmenta istraživanja bi se mogla utvrditi prilično povoljna percepcija učinkovitosti „poduzetničkih" kolegija od strane anketiranih studenata Sveučilišta u Splitu, koja je, čak, u velikoj mjeri, povoljnija i od svjetskog prosjeka. No, sada se postavlja pitanje *jesu li studenti svjesni realnih potreba za znanjima i vještinama, koji se traže u svijetu poduzetničkog poslovanja, odnosno koliko je njihova procjena realistična.*

c. Kvantitativno istraživanje učinkovitosti i stavova polaznika „naprednog" programa obrazovanja za studentsko poduzetništvo na Sveučilištu u Splitu

U trećem segmentu istraživanja, posebnim su anketnim upitnikom prikupljeni podaci o stavovima i procjeni učinkovitosti posebnog programa *Student Business Academy (SBA)*[19], čije su temeljne karakteristike opisane u prethodnom izlaganju. Prva generacija polaznika je

upisana 2010. godine, a do sada ga je uspješno završilo 64 polaznika i polaznice. Program je otvoren svim studentima i studenticama diplomskog (sveučilišnog i specijalističkog stručnog) studija Sveučilišta u Splitu, iako su ga, do sada, uglavnom pohađali studenti/ce Ekonomskog fakulteta te, u manjoj mjeri, studenti Fakulteta elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje i Odjela za stručne studije. Na programu su sudjelovali pojedinci i s Prirodoslovnog-matematičkog, Filozofskog, Medicinskog fakulteta te drugih sastavnica Sveučilišta. Program se izvodi kroz predavanja i praktične vježbe/radionice za izradu poslovnog plana, uz povremena gostovanja poduzetnika iz prakse, kroz 6 modula (u trajanju 2 školska sata predavanja i 2 sata vježbi). Teme koje se u programu obrađuju su: uvod u poduzetništvo, uvod u marketing, uvod u operacijski menadžment, uvod u menadžment, organizaciju i odnose sa zaposlenicima i kupcima, uvod u financijski menadžment te uvod u upravljanje rizikom i informacijskim sustavima. Od polaznika se očekuju i dolasci na konzultacije te značajan angažman u slobodno vrijeme, kako bi se kvalitetno i na vrijeme izradio traženi poslovni plan.

Za polaznike – ekonomiste, program funkcionira kao poduzetničko usavršavanje, koje može pomoći u primjeni i integraciji postojećeg znanja i vještina relevantnih za poduzetništvo, i to kroz rad u timovima, usmjeren na izradu poslovnog plana za konkretnu poduzetničku ideju. S druge strane, za polaznike – neekonomiste, program predstavlja ponešto pojednostavljen uvod u temeljne pojmove i koncepte iz područja menadžmenta i organizacije, marketinga te osnova financijskog upravljanja, usmjeren na „dovoljno dobro“ razumijevanje materije, kako bi se polaznici osposobili za poduzetničko razmišljanje i timski rad na izradi jednostavnog poslovnog plana.

Zanimljivo je da se program, u velikoj mjeri (ili čak potpuno), preklapa sa sadržajem (barem jednog) kolegija iz redovitog studijskog programa – kako na Ekonomskom fakultetu, tako i na Odjelu za stručne studije (na smjerovima poduzetništva), u kojima se studenti poučavaju izradi poslovnom plana, koji je, ujedno, i temelj za ocjenjivanje uspjeha, postignutog na kolegiju. Međutim, s obzirom na (trajne) poteškoće u formalnom priznavanju ECTS bodova, postignutog kroz različite oblike cjeloživotnog obrazovanja, polaznici ovog programa nisu motivirani „stjecanjem bodova“, odnosno „službenim“ vrednovanjem obrazovnog postignuća. Svi polaznici koji program i završe izradom prihvatljivog poslovnog plana te njegovom prezentacijom pred povjerenstvom (sastavljenim od predstavnika *Hrvatske udruge poslodavaca,* poslovnih banaka i institucija javnog sektora za podršku poduzetništvu), dobivaju uvjerenje o završenom programu cjeloživotnog obrazovanja, a tri najbolje ocijenjena tima i određene novčane ili druge nagrade (ovisno o mogućnostima suradnje sa sponzorima). S obzirom na vrstu programa, prilično visoku razinu traženog angažmana i nedostatak povezivanja s redovitim akademskim programom, *slobodno se može ustvrditi da on ne privlači pasivne studente i studentice, zainteresirane (isključivo) za stjecanje formalne kvalifikacije, već one koji su već motivirani i imaju razvijenu poduzetničku orijentaciju.* Stoga se polaznici ovog programa mogu smatrati vrlo pogodnim (prigodnim) uzorkom za *provjeru realističnosti rezultata istraživanja studentske populacije,* provedenog u prethodnoj fazi.

I treća je faza empirijskog istraživanja bila kvantitativne prirode te je realizirana elektroničkim upitnikom, postavljenim na sustav *Google Documents.* Upitnik se sastojao od nekoliko zatvorenih pitanja i jednog otvorenog, kojim su bivši polaznici programa SBA pozivaju na slobodno iznošenje obrazovnih iskustava i ocjenu njihovog značaja za poduzetničku praksu. Na poziv za istraživanje odazvalo se 14 polaznika (što čini 21,9% od ukupnog broja polaznika), od čega 8 muškog i 6 ženskog spola, što je prihvatljivi odaziv za procjenu programa i njegovih učinaka, ali ne i za direktnu usporedbu s općom studentskom populacijom. Većina polaznika (9)

je studirala, ili još uvijek studira, na Ekonomskom fakultetu, a ostali na Fakultetu elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, Građevinsko-arhitektonskom i Prirodoslovno-matematičkom te Odjelu za stručne studije. Samo jedan ispitanik ima 21 godinu, a ostali su stari između 23 i 28 godina, zbog čega se može pretpostaviti da su stekli prva radna ili poduzetnička iskustva.

Posebnom grupom pitanja pokušalo se ustanoviti jesu li ispitanici prethodno pohađali neki od programa ili kolegija sa sadržajima iz područja poduzetništva, opisanih u prvom, deskriptivnom dijelu ovog istraživanja. Njih desetero (71,4%) nije bilo upisano na studijski program poduzetništva, a osmero (57,1%) nije slušalo niti jedan kolegij iz užeg područja poduzetništva (a koji su opisani u prvom segmentu istraživanja). Sedmero ispitanih (50%), pak, nisu mogli (sve i da su željeli) upisati niti izborni kolegij iz područja poduzetništva.

Od 14 ispitanika, njih troje (21,4%) su ustvrdili da se osjećaju potpuno kompetentno za pokretanje samostalnog poslovanja, dok su se kao djelomično kompetentni opisali petero ispitanih (35,7%). Preostalih šestero (42,9%) nije moglo procijeniti svoju sposobnost za praktičan angažmanu poduzetništvu.

Iako je cilj programa bilo poticanje studenata završnih godina studija na samozapošljavanje, samo dvoje (14,3%) su pokrenula neku vrstu samostalnog poslovanja (neovisno o tome je li ono trenutno i formalno ustrojeno u obliku obrta, poduzeća, ili nekoj drugoj, pravno prepoznatljivoj formi). Jedan ispitanik (7,1%) smatra da je „na putu“ otvaranja samostalnog poslovanja, a 9 ispitanika (64,3%) se negativno određuju prema mogućnosti samozapošljavanja u kratkom roku. Dvoje ispitanika (14,3%) nisu mogla procijeniti (ili nisu željela iskazati) u kojoj su mjeri orijentirana prema poduzetništvu, odnosno samozapošljavanju. Ipak, većina iskazuje postojanje poduzetničke namjere: osim dvoje bivših studenata, koji su pokrenuli svoje poslovanje, njih osmero (57,1%) iskazuje postojanje poduzetničke namjere, troje (21,4%) se ne želi angažirati u poduzetništvu, a jedan preostali ispitanik (7,1%) je neodlučan.

Polaznici su program (na klasičnoj skali školskih ocjena – od 1 do 5) ocijenili prosječnom ocjenom 4,14, a njihovi kvalitativni komentari, koji se odnose na ovakav oblik obrazovanja, odnosno osposobljavanja za poduzetništvo u visokoškolskoj ustanovi su:

- „Smatram da je akademija dobro obuhvatila i teoriju i praksu, jedina zamjerka je mala zainteresiranost studenta (što nije kriva sama organizacija)“.
- “Program i inicijativa SBA je za svaku pohvalu - omogučava studentima da se odmaknu od svakodnevnog “bombardiranja”” teorijom i razviju poslovne ideje u stvarnom poslovnom okruženju“.
- „Predložio bi da na samom početku programa pozovete jednog ili više gostujućih predavača koji imaju iskustva sa start-up programima, odnosno da pozovete osobe iz poslovnog svijeta da održe predavanje o svojim počecima, i o tome kako su došli na ideju koja je danas uspješna i donosi profit vlasnicima.”
- „Jako dobri voditelji i profesori. Možda više poraditi na promociji i približavanju programa na tehničkim fakultetima“.
- „Ideje studenata se priprema za komercijalne kredite banaka, što je pri takvom stadiju ideje teško ostvarivo, posebno u uvjetima nesigurnosti i problema sa kreditiranjem na hrvatskom tržištu. Smatram da bi bolji efekti bili kad bi se ideje razradile i vodile nekim novim suvremenim metodama poput “lean” pristupa startu-up-ovima te kad bi se ideje prilagodilo start-up natjecanjima. Realnije je očekivati da studenti osvoje nagradu na start-up natjecanju, nego da im banka odobri kredit bez ikakvog pologa, hipoteke, imovine... samo na račun dobre ideje“.

- "Studentska poslovna akademija je dobro osmišljena ako o njoj razmišljamo kao produžetku razvijanja praktičnih sposobnosti poduzetništva kod studenata koji su već imali slične kolegije. Kako ja dolazim s tehničkog fakulteta gdje se nisam imala prilike s tim susresti, za mene je ovaj program jedino značio upoznavanje novih ljudi, poboljšanje komunikativnih sposobnosti i susretanje s terminologijom stručnih ekonomskih pojmova".
- „Moj prijedlog je ukratko: veći broj radnih sati".

Dobiveni rezultati jasno ukazuju na relativno slabu motivaciju studenata za pohađanje programa koji ne rezultiraju formalnim prepoznavanjem naučenog (u obliku dodijeljenih ECTS bodova), kao i na probleme podučavanja za poduzetništvo u obliku kratkih cjeloživotnih programa. Oni su, prema dobivenim mišljenjima, adekvatni za sintezu već postojećih znanja iz ekonomske struke, ali se moraju značajno proširiti da bi pružila sličnu razinu kompetencija studentima – neekonomistima. Pritom treba uzeti u obzir da su se, od desetero ispitanika ekonomske struke (polaznika Ekonomskog fakulteta i Odjela za stručne studije), petero izjasnila da prethodno nisu polazila niti smjer poduzetništva, niti su slušali barem jedan kolegij o poduzetništvu. Od navedenih, četvero ima čvrstu poduzetničku namjeru osnivanja vlastitog poduzeća u sljedeće dvije godine, dok se dvoje izjašnjavaju kao kompetentni, a jedan kao vrlo kompetentan za osnivanje vlastitog poduzeća. Stoga se može kazati da bi ovako kratki programi, bez obzira na sva ograničenja, prilično učinkoviti u poduzetnički usmjerenoj sintezi znanja iz drugih kolegija u visokoškolskom ekonomskom obrazovanju.

S obzirom na nedostatak sredstava i trošenje velike količine vremena za samo motiviranje/privlačenje potencijalnih kandidata, čini se da je cjeloživotno obrazovanje prilično ograničeno u poticanju studentskog poduzetništva i učinkovitom podučavanju za poduzetništvo studenske populacije neekonomskih struka. Rješenje bi, zasigurno, bilo omogućavanje priznavanja rezultata postignutih u cjeloživotnom obrazovanju i u formalnim visokoškolskim programima, kroz prepoznavanje ECTS bodova, što, ipak, ovisi o institucionalnim rješenjima na nacionalnoj razini. S druge strane, iz analize odgovora polaznika prepoznaje se i dilema, ili čak sučeljavanje tradicionalnih pristupa onima koji se opisuju kao „moderni" (ili, bolje rečeno, „iskustveni" pristupi) u obrazovanju za poduzetništvo, kakvi se provode kroz radionice, treninge i različite oblike start-up natjecanja, inkubatora… Možda bi se čak moglo reći da će se u budućnosti sučeljavati tradicionalni akademski i „iskustveni" pristupi obrazovanja za poduzetništvo, koje razvijaju uspješni start-up poduzetnici i konzultanti za start-up poduzeća, polazeći, pritom, prvenstveno od svojih praktičnih iskustava i jednostavne analize obrazovnih potreba start-up poduzetnika. Kao što je u ocjeni jednog ispitanika izrečeno, tradicionalno usmjerenje prema poučavanju poduzetničkog planiranja, u uvjetima nedovoljno dostupnog financiranja od strane poslovnih banaka, smatra se sve manje bitnim za realno pokretanje poduzetničkog poduhvata. Ovo istraživanje je, potpuno neočekivano, otvorilo ovu problematiku poduzetničkog obrazovanja, koja će se obrađivati u budućim istraživanjima.

Ipak, polaznici prilično visoko ocjenjuju vlastite kompetencije u različitim segmentima relevantnih poduzetničkih znanja i vještina, a koje su stekli na opisanom programu. Opisano prosječnim ocjenama (na skali školskih ocjena od 1 do 5), one iznose:

- za sposobnosti liderstva i komunikacije – ocjenom 3,65;
- za sposobnosti rukovođenja samostalnim poslovanjem – ocjenom 3,38;
- za stjecanje inovativnosti – ocjenom 3,57;
- za stjecanje kreativnosti – ocjenom 3,71;
- za sposobnost razvoja novih proizvoda i usluga – ocjenom 4,0;
- za prepoznavanje novih poduzetničkih prilika – ocjenom 3,93;
- za sposobnost razvoja i komercijalizacije novih ideja – ocjenom 4,14.

UKUPNA INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA I ZAKLJUČAK

Od vremena prvih iskustava uvođenja poduzetništva kao dijela procesa visokog školskog obrazovanja do danas, globalno je prepoznatljiv trend povećanja broja sveučilišta, odnosno fakulteta, te broja programa s poduzetništvom kao predmetom izučavanja. D. F. Kuratko spominje više od 1,6 tisuća sveučilišta u svijetu, koji imaju najmanje jedan program poduzetničkog obrazovanja (Kuratko, 2009). Noviji izvori navode više od 3 tisuće obrazovnih institucija u svijetu koje u razvijaju i izvode programe obrazovanja vezane uz poduzetništvo (Morris, Kuratko i Cornwall, 2013). Brojnost programa koji se odnose na različite aspekte poduzetničkog obrazovanja i osposobljavanja, potvrđuju rastući interes populacije studenata za poduzetništvo. Pri tome se nameće ne manje važnim sadržaj, nastavni alati i očekivani ishodi obrazovnih programa, u smislu skupa znanja i vještina upotrebne vrijednosti za polaznike, s obzirom na uključivanje u svijet rada, bilo u statusu posloprimaca ili poslodavaca (samozaposlenika).

Rezultati predmetnog istraživanja, provedenog na razinama: (1) analize programa poduzetničkog obrazovanja na sastavnicama Sveučilišta u Splitu, (2) evaluacije od strane polaznika programa formalnog sustava poduzetničkog obrazovanja te (3) percepcije studenata o mogućnostima unapređenja ovog oblika obrazovanja, potvrđuju opći trend povećanja broja programa poduzetničkog obrazovanja u sustavu visokog obrazovanja na Sveučilištu u Splitu. Također ukazuju na koncentraciju broja programa na tzv. poslovnim studijima, kao i bavljenje temom poduzetništva uglavnom s teorijskog aspekta. Rezultati ranijih istraživanja provedenih u zemlji na visokoškolskim ustanovama i populaciji studenata pokazuju kako je riječ o trendu u profiliranju poduzetničkog obrazovanja u Hrvatskoj.

Obzirom na utjecaj poduzetničke aktivnosti na pojedine aspekte gospodarskog rasta i razvoja (zaposlenost, izvoz, ujednačavanje regionalnih razlika, smanjenje siromaštva…), kako to pokazuju rezultati brojnih empirijskih istraživanja, logična je usmjerenost sveučilišta na redizajn obrazovnih programa koji se odnose na poduzetničko obrazovanje, kao i suradnja sveučilišta, gospodarskih subjekata i javne uprave u oblikovanju, odnosno implementaciji takvih programa. Posebna važnost je usmjerena na one programe poduzetničkog obrazovanja koji se odnose na praktične aspekte poduzetništva, odnosno obrazovanje za i u poduzetništvu, kroz sustav cjeloživotnog obrazovanja i osposobljavanja.

Konačno, stavovi polaznika programa poduzetničkog obrazovanja i osposobljavanja koji su orijentirani na praktične aspekte pokazuju kako takvi programi mogu biti korisni u smislu boljeg uključivanja polaznika u svijet rada. Kontinuirana istraživanja koja se odnose na percepciju polaznika programa poduzetničkog obrazovanja, kao i ona o načinima uključivanja u poslovne aktivnosti nakon završetka studija (putem udruga alumna), korisna su osnova unapređenja sustava poduzetničkog obrazovanja na sveučilištu.

LITERATURA

1. Akinboye, A. K.; Lope Pihie, Z. A. (2014): Effects of Learning Styles on Students' Perceptions of Entrepreneurship Course Relevance and Teaching Methods*, International Interdisciplinary Journal of Education,* god. 3, br. 1, http://www.iijoe.org/index.php/ar/issue-1-january-2014 (pristup 20. 1. 2015.).
2. Alfirević, N.; Krneta, M.; Hell, M. (2011): Empirijsko istraživanje obrazovnih potreba i cjeloživotnog obrazovanja za poduzetništvo hrvatskih poduzetnika početnika, u: Matijević, M.; Žiljak, T. (ur.): *Zbornik radova 5. međunarodne konferencije Andragoška profesija i kompetencije stručnjaka u obrazovanju odraslih,* Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Zagreb, str. 10-28.
3. Alfirević, N.; Gonan Božac, M.; Krneta, M. (2013): Determinants of innovative start-up development in Croatia, u: Gonan Božac, M.; Ribnikar, I. (ur.): *The Future of Economics: Between Rules and Discretion,* Sveučilište „Juraj Dobrila" u Puli, Pula, str. 229-250.
4. Bilić, I.; Prka, A.; Vidović, G. (2011): How does education influence entrepreneurship orientation? (Case study of Croatia), *Management – Journal of Contemporary Management Issues,* god. 16, br. 1, str. 115-128.
5. Creswell, J. W. (2003): *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Second edition), Sage Publications http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic1334586.files/2003_Creswell_A%20Framework%20for%20Design.pdf (poglavlje iz knjige; pristup 23. 1. 2015.).
6. Dabić, M.; Švarc, J. (2011): O konceptu poduzetničkoga sveučilišta: Ima li alternative?, *Društvena istraživanja,* god. 20, br. 4, str. 991-1013.
7. Herrero, A.; van Dorp, K. J. (2011): Methodology and Evaluation of Entrepreneurship Courses, *The International Journal of Business Research and Management,* god. 1, br. 3, str. 132-155., http://i2agora.odl.uni-miskolc.hu/i2agora_home/data/IJBRM-27.pdf (pristup 22. 1. 2015.).
8. Kuratko, D.F.; (2009.); Entrepreneurship: Theory, Process, Practice; Eighth Edition; South-Western Cengage Learning.
9. Lekoko, M.; Rakhumise, E. M.; Ras, P. (2012): The effectiveness of entrepreneurship education: What matters most?, *African Journal of Business Management,* god. 6, br. 51, str. 12023-12033.
10. Linan, S. (2007): The role of entrepreneurship education in the entrepreneurship process, u: Fayolle, A. (ur.), *Handbook of Research in Entrepreneurship Education* (god. 1, str. 230-247). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
11. Morris, M.H.; Kuratko, D.F.; Cornwall, J.R.; (2013); Entrepreneurship Programs and the Modern University, Edward Elgar Publishing Limited.
12. Oberman Peterka, S.; Alpeza, M. (2013): Koncept poduzetničkog obrazovanja – primjer međunarodnog centra za poduzetničke studije sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku, *Ekonomski vjesnik,* god. 26, br. 1, str. 93-103.
13. Pfeifer, S.; Oberman Peterka, S.; Jeger, M. (2008): Assessing Entrepreneuship Education Programmes in Croatian Higher Education Area, *Proceedings of the International Conference on Economics, Law and Management* (http://www.upm.ro/proiecte/EEE/Conferences/default.html); rad dostupan na adresi: http://www.upm.ro/proiecte/EEE/Conferences/papers/S603.pdf (pristup 26. 1. 2015.).
14. Plaziak, M.; Rachwal, T. (2014): Entrepreneurship courses in spatial management studies in Polish universities, *Procedia – Social and Behavioral Sciences,* 110, str. 710-718.

ANALIZA ZASTUPLJENOSTI ŽENA NA MENADŽERSKIM POZICIJAMA U JAVNIM PREDUZEĆIMA U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE

Alma Kovačević[239]

SAŽETAK

Udio žena na tržištu rada je u stalnom porastu, počevši od druge polovine 20. stoljeća pa sve do danas. Međutim, praksa pokazuje da taj proces nije praćen porastom udjela žena na menadžerskim pozicijama i bolje plaćenim poslovima i djelatnostima. U ovom radu bit će predstavljen dio rezultata empirijskog istraživanja, koje je provedeno s ciljem identificiranja i analize položaja žena u menadžmentu javnih preduzeća u Federaciji BiH. Predmetno istraživanje je provedeno na uzorku od 100 top menadžera javnih preduzeća na području Federacije BiH u domenu energetskog i telekomunikacionog sektora. U radu se polazi od opšte hipoteze da u javnim preduzećima u FBiH postoji visok stepen podzastupljenosti žena na menadžerskim pozicijama, što je, prije svega, posljedica postojanja "nevidljivih barijera" odnosno tzv. "staklenog plafona". Na temelju rezultata istraživanja može se zaključiti da postoji spolna neravnopravnost u podjeli rukovodećih mjesta u javnim preduzećima u FBiH. Analiza stavova ispitanika o razlozima lošeg položaja žena kada su u pitanju menadžerske pozicije u navedenim preduzećima, bit će predmetom ovoga rada. Rad će obuhvatiti i preporuke i smjernice čijom implementacijom bi se položaj žena u menadžmentu i bosanskohercegovačkom društvu uopšte mogao poboljšati.

Ključne riječi: položaj žene u menadžmentu; "stakleni plafon" rodna diskriminacija; javna preduzeća u FBiH

JEL: L; L34

UVOD

Strukturne promjene na tržištu rada u savremenom društvu uslovljavaju i promjene u obrascima rodnih odnosa. S druge strane, promjene rodnih obrazaca povratno utiču na uslove, strukturu i funkcionisanje tržišta rada. Otkad su žene zahvaljujući sve većoj njihovoj motivaciji za sticanjem obrazovanja i profesija izašle iz kuće i ušle na tržište rade u velikom broju, ono je doživjelo više aspekata transformacija koje su na različite načine uslovljavale i rodne odnose u društvu (Walby, 2005.). Razvoj nauke i tehnologije sa svoje strane dodatno je pridonio većoj ličnoj i profesionalnoj afirmaciji žena, te povećanju njihove ekonomske samostalnosti uz pomoć korištenja više ili manje dostupnih sredstava kontrole rađanja, koja su im omogućila različite varijante izbora između "nužnosti" rađanja i profesionalne afirmacije (Inglehart, 2003.). U rizičnim i prilično ozbiljno egzistencijalno ugroženim uslovima današnje globalne ekonomije više gotovo da i nema porodice u urbanim područjima zapadnih društava koje bi se oslanjale isključivo na muškarca– hranitelja (Perrons i sur. /ur./, 2006.; Giddens, 2007.). Danas sve više, a skoro i u pravilu, žene rade na tržištu rada izvan kuće. Kućni budžet proširen s dvije plaće postao je pouzdanija varijanta od onog s jednom, posebno kada se radi o povremenim ili nesigurnim poslovima. Ali, bez obzira na to jesu li žene zaposlene na sigurnijim i trajnijim poslovima ili na onima povremenima (*part-time*), i rade li samostalan posao ili su u poziciji izvršiteljica unaprijed zadanih aktivnosti, žene su danas radna snaga na koju se mora računati.

239 Ministarstvo unutrašnjih poslova TK, almakr@bih.net.ba

Nekoliko desetina godina masovnijeg ženskog upliva na tržište rada pokazalo je, međutim,i neke negativne tendencije koje su uticale na slabiju propustljivost žena u rodno segregiranim kategorijama poslova, kao što se pokazala i prilična rigidnost prilikom mogućnosti pristupa i promocije žena na višim pozicijama u strukturama moći tržišnih organizacija, uz tradicionalno zadržavanje nejednakih plaća za iste poslove na štetu žena (Shelton, 1999.). Uporedo s rastućim udjelom u radnoj snazi sve više žena nastoji postići menadžersku karijeru (Powell,1999.). Statistički podaci iz službenih institucija širom svijeta pokazuju da je udio žena na menadžerskim pozicijama povećan u posljednja tri desetljeća, ali to ne vrijedi za najviše menadžerske pozicije, gdje je udio žena ostao na relativno niskoj razini i s tendencijom opadanja, i to kako se ide prema višim razinama. (Penava, Šehić, 2007.). Prema izvještaju International Labor Organization (ILO), iako žene predstavljaju više od 40% svjetske radne snage, njihov ukupni udio u menadžerskim pozicijama u mnogim zemljama rijetko prelazi 20%. (Wirth, 2001.). Neki autori (Azura, Davidson, 2001.) govore o pragu od 5% žena na najvišim menadžerskim pozicijama, ali je to prag koji još nije dostignut čak ni u najrazvijenijim zemljama kao što su Kanada, UK i zemlje EU. Poznato je da se žene uglavnom zapošljavaju u sektorima koji su redovno slabije plaćeni i gdje teže dolaze do rukovodećih položaja.

Sporo kretanje žena na najviše hijerarhijske nivoe u kompanijama često se pripisuje tzv. "glass-ceiling"-"staklenom plafonu". Taj je termin nastao u USA 70-tih godina prošlog vijeka sa ciljem da opiše "nevidljivu, vještačku barijeru napravljenu od predrasuda u stavovima i predrasuda u samim kompanijama, koja ženama zatvara put ka najvišim menadžerskim pozicijama" (Wirth, 1998,:3). Nedostatak literature u oblasti spola u organizaciji i menadžmentu zajednička je karakteristika svih tranzicijskih zemalja. BiH je jedna od tranzicijskih zemalja i mnoga pitanja iz različitih znanstvenih oblasti "čekaju" da budu prepoznata kao bitna i da budu na odgovarajući način tretirana u naučnim krugovima u ovoj zemlji. Žene tako postaju ključna radna snaga bez koje moderno tržište više uopšte ne može uspješno funkcionisati (Castells, 2000.).

Analiza zastupljenosti žena na menadžerskim pozicijama u javnim preduzećima u FBiH centralna je tema ovog rada. Pozicija i uloga žena u bosanskohercegovačkim kompanijama daleko je od toga da se smatra popularnom temom u akademskim krugovima, a kao posljedica toga svjedoci smo nedostatka relevantnih pokazatelja kojima bi se moglo koristiti u ovoj zemlji.

Cilj ovog rada jeste osigurati preliminarne rezultate o poziciji žena na rukovodećim pozicijama u javnim preduzećima u FBiH i ponuditi moguća objašnjenja zašto su žene nedovoljno zastupljene u upravljačkim položajima u ovoj zemlji, i da li je enventualna podzastupljenost žena na pomenutim pozicijama posljedica "staklenog plafona".

Metodološki i empirijski aspekti istraživanja

Predmet, ciljevi i hipoteze istraživanja

Promjene na tržištu rada uslijed razvoja novih tehnologija, izmijenjeni koncept rada i slobodnog vremena, novi trendovi zapošljavanja, fleksibilno radno vrijeme, mogućnosti (ne) napredovanja na poslu u odnosu na rodne statuse, samo su neke od tema savremenih istraživanja u području ovog rada. U kontekstu naznačenih empirijskih trendova, te s obzirom na manjak rezultata koji se odnose na stanje žena na tržištu rada u Bosni i Hercegovini, a posebno onih za područje javnih preduzeća u FBiH, tijekom 2012. godine sprovedeno je istraživanje kojim se analizirao položaj i učešće žena na tržištu rada u javnim preduzećima energetskog i telekominikacionog sektora na području FBiH, kako bi se ispitalo da li postoji podzastupljenost

žena na rukovodnim menadžerskim pozicijama u javnim preduzećima i da li je ona posljedica postojanja"staklenog plafona" što je ujedno definisano kao glavni ***predmet istraživanja.*** U tom smislu, određen je i ***temeljni cilj* istraživanja** – ispitivanje, detektiranje i dijagnosticiranje položaja žena na tržištu rada u javnim preduzećima u FBiH – s nizom specifičnih istraživačkih problema koji su se pritom otvorili: mogućnosti napredovanja na poslu te razlike koje postoje unutar ljestvice napredovanja kao rezultata različitog značenja rodnih uloga.

Glavni cilj istraživanja bio je da se na osnovu teorijskih i empirijskih naučnih spoznaja utvrdi postojanje ili ne postojanje nekih aspekata rodne diskriminacije, kao i uzroci i posljedice podzastupljenosti žena na rukovodnim pozicijama u javnim preduzećima energetskog i telekominitacionog sektora u FBiH kada su u pitanju žene kao rodna grupa koja je značajnim dijelom zastupljena na tom tržištu, kako bi se strategijski i razvojno moglo uspješnije prilagođavati potrebama žena i njihova usklađivanja radnih i porodičnih uloga. Konkretniji ciljevi obuhvaćali su utvrđivanje percepcije o tome koliko su žene na tržištu rada u javnim preduzećima u FBiH zadovoljne svojim društvenim statusom, postoje li neki oblici rodnih diskriminacija na tom tržištu, imaju li žene jednake mogućnosti napredovanja i promocija kao i muškarci, te koliko pojedine socio-demografske varijable (dob, obrazovanje, bračni status) utiču na njihove mogućnosti napredovanja u poslu, na rodni jaz plaća, radne vrijednosti, zadovoljstvo poslom te usklađenost radnih i obiteljskih uloga, itd.

U tom kontekstu a na osnovu opisanih problema, predmeta i ciljeva istraživanja postavljena je i ***temeljna hipoteza,*** kojom se, sudeći prema trendovima nekih domaćih i stranih istraživanja pretpostavlja – da je na tržištu rada u javnim preduzećima u FBiH prisutna rodna nejednakost i diskriminacija koja se očituje u: nejednakom zauzimanju određenih poslovnih pozicija, ugleda zanimanja i ekonomskih nagrada žena u odnosu na muškarce koji su povoljnije tretirani; u nemogućnosti adekvatnog usklađivanja obiteljske i radne uloge ponajprije žena, kojima se nerijetko uskraćuje pristup napredovanju na tržištu rada; prisutnost mnogih rodnih stereotipa o nejednakim sposobnostima žena i muškaraca za obavljanje pojedinih poslova, pri čemu su žene ocijenjene manje sposobnima.

Unutar šireg istraživačkog interesa ispitao se niz varijabli, koje su obuhvatile nekoliko relevantnih sadržaja, a operacionalizirane su na različitim metodološkim nivoima. Ključna **zavisna varijabla** odnosila se na položaj žena, dok se kao **nezavisna varijabla** tretiralo tržište rada u određenim aspektima. Pri operacionalizaciji zavisne varijable ustanovili smo sljedeće objašnjavajuće varijable: socio-demografska obilježja, obrazovanje, percepciju podjele na "muška" i "ženska" zanimanja, zadovoljstvo poslom i radne vrijednosti, fenomen potplaćenosti (*gender-pay-gap*), usklađenost obitelji i zaposlenja, emancipaciju žena u društvu, i druge posljedice kao manifestaciju nepovoljnog položaja žena na tržištu rada.

U pogledu ***radnih hipoteza*** pretpostavilo se kako je unutar tržišta rada javnih preduzeća u FBiH postoji prisutna podjela na "muška" i "ženska" zanimanja kao rodno distribuirana posljedica podjele uloga koja se generacijski proteže i na odgoj djece, kao i da postoje ukorijenjeni socijalni, kulturni i psihološki mehanizmi koji uzrokuju podzastupljenost žena na rukovodnim pozicijama u javnim preduzećima u FBiH.

Metoda istraživanja, definiranje uzorka i provedba istraživanja

U istraživanju se koristio kvantitativni metodološki pristup, pa je osnovna metoda bila ispitivanje uz primjenu tehnike anketiranja, što je ujedno bila i najprimjerenija metoda u kontekstu postavljenih ciljeva istraživanja. Oblikovani instrument, sadržavao je kombinaciju

37 pitanja otvorenoga i zatvorenoga tipa grupisanih u posebne cjeline. Teorijski koncept istraživanja je formulisan na osnovu analize postojećih stručnih i naučnih radova koji se odnose na podzastupljenost žena na rukovodnim pozicijama i pojave "staklenog plafona" uz primjenu i deduktivne metode. Metode analize i sinteze su također korištene, osim u dijelu teorijskog razmatranja i u dijelu diskusije vezano za rezultate istraživanja. Metoda indukcije je korištena u fazi donošenja adekvatnih zaključaka vezanih za provedeno istraživanje. U dijelu pregleda dosadašnjih istraživanja, ali i prilikom predstavljanja rezultata istraživanja korištene su metode sistematizacije i klasifikacije. Empirijski (kvantitativni) podaci deskriptivne analize obrađeni su statističkim programskim paketom SPSS.

Istraživanjem je bilo obuhvaćeno 100 ispitanika zaposlenih na tržištu rada u top menadžmentu u javnim preduzećima energetskog i telekomunikacionog sektora u FBiH. S obzirom na definisanje hipoteze i ciljeva emprijskog istraživanja, uzorak je namjerni prigodni i izabran je tako da u njemu budu zastupljeni menadžeri najvišeg nivoa iz javnih preduzeća energetskog i telekomunikacionog sektora u FBiH bez obzira na spol. Javna preduzeća obuhvačena ovim istraživanjem spadaju u velika preduzeća[240].

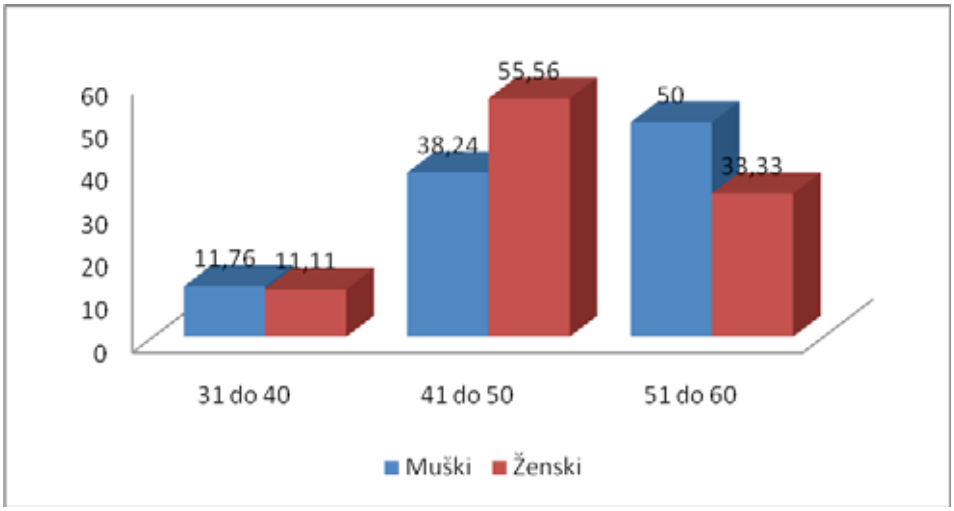
Terenska faza istraživanja provedena je tokom 2012. godine, a ispitivanje je bilo direktno što znači da su ispitanici bili unaprijed obaviješteni o činjenici da se podvrgavaju ispitivanju, ali nisu detaljno obaviješteni o ciljevima ispitivanja, kako bi se izbjegli socijalno poželjni odgovori. Upitnici su pripremljeni u štampanoj i elektronskoj verziji uz propratno pismo o namjeri istraživanja sa ciljem i svrhom istraživanja. Kvota ispravno popunjenih i vračenih upitnika iznosila je 80%, odnosno 60 valjano popunjenih upitnika što je u poređenju sa dosadašnjim rezultatima anketiranja u praksi veoma impresivan rezultat.

Socio-demografska i profesionalna obilježja ispitanika u javnim preduzećima

Unutar istraživanja u javnim preduzećima energetskog i telekomunikacionog sektora na području FBiH dominiraju žene u dobi od 41 do 50 godina (55,6%), zatim slijede ispitanice u dobi od 51 do 60 godina (33,3%), a u nešto manjem broju zastupljene su i ispitanice iz dobne skupine od 31 do 40 godina (11,1%). Stoga možemo uočiti kako su na tržištu rada u javnom sektoru u FBiH u najvećem broju zaposlene žene srednje životne dobi (41-50 g.), koje čine više od polovine ukupnog broja ispitanica (55,6%) jer se radi o top menadžmentu u kojem i nema ispitanica ispod 31 godine što je potvrdio i ovaj uzorak. U poređenju sa ispitanicima muškog spola njih je najviše zastupljeno u top menadžmentu ispitivanih preduzeća u dobi od 51 do 60 godina (50%), zatim u dobi od 41 do 50 godina (38,2%) i najmanje u dobi od 31 do 40 godina starosti (11,7). Također, i u muškoj populaciji nema top menadžera ispod 31 godine starosti. Dob ispitanika u odnosu na spol predstavljena je u grafikonu broj 1.

240 Po kriterijima zbira bilanse > od 30 mil. KM, Prihoda u 12 mj.> od 40.mil.KM, i godišnji prosjek zaposlenih> od 250 zaposlenika

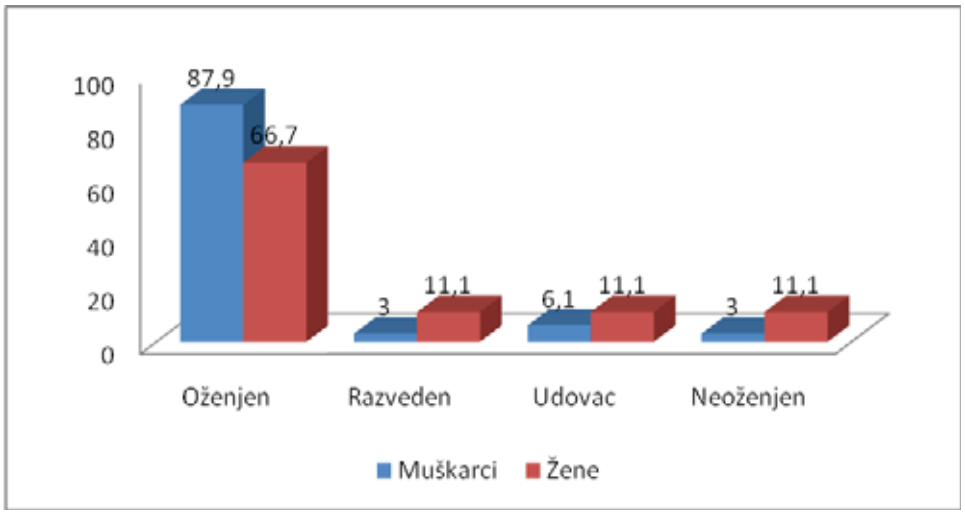
Grafikon br. 1 ***Dob ispitanika u odnosu na spol***



Statistički pokazatelji agencije za stastistiku BiH (2011)[241] ukazuju na prisustvo rodnih razlika u stopama aktivnosti, zaposlenosti i nezaposlenosti u četiri starosne skupine. Tako indikatori učešća žena i muškaraca na tržištu rada u odnosu na starsonu dob pokazuju da je *opća stopa aktivnosti*, očekivano najviša u starosnoj skupini od 25 do 49 godina starosti, odnosno 70,6%, uz evidentnu i značajnu razliku između učešća muškaraca, koji čini 84,5%, i žena koje učestvuju sa 55,9%. Opća stopa zaposlenosti također je najviša u starosnoj skupini od 25 do 49 godina (52,1%), a najmanja u prvoj skupini od 15 do 24 godine.

Istraživanjem se ispitao i bračni status ispitanika u odnosu na spol, gdje najveći broj ispitanica živi u bračnoj zajednici (66,7%), a ispitanika (87,9%) dok je broj razvedenih, neoženjenih i udovica podjednak (po 11,1%), a u muškoj populaciji u prosjeku (4%). U javnim preduzećima u FBiH, dakle, i dalje je izražen tradicionalni oblik poimanja braka i obitelji. Za žene u BiH kao i zemljama regije, kao što je Hrvatska brak je vrlo značajan. Primjera radi u Hrvatskoj je čak 85,7% žena instituciju braka procijenilo kao vrlo značajnu (Tomić-Koludrović, Kunac, 2000.:72) što je u skladu i sa podacima istraživanja. Grafikonom broj 2 dat je prikaz uzorka prema bračnom statusu u odnosu na spol.

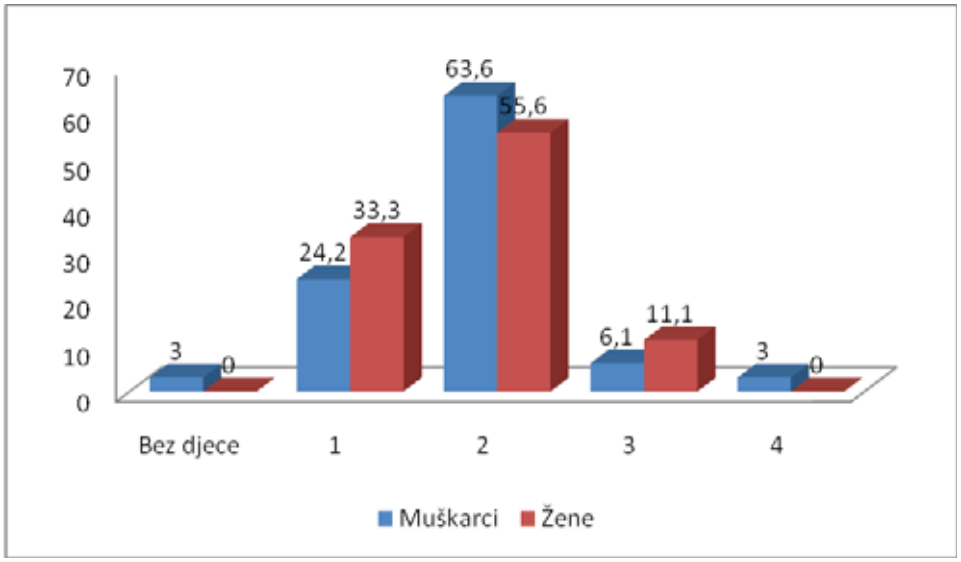
Grafikon br. 2 ***Bračni status ispitanika u odnosu na spol***



241 Anketa o radnoj snazi, TB 10, str. 31.

Što se tiče ispitanica koje imaju djecu, najviše je onih koje imaju dvoje djece (55,6%), a nešto ih je manje s jednim djetetom (33,3%). Troje djece ima svega 11,1% ispitanica, dok u uzorku nema ispitanica sa četvero i više djece. Kod ispitanika muškog spola slična je situacija kao kod ispitanica. Pregled broja djece ispitanika/ca u odnosu na spol dat je u grafikonu broj 3.

Grafikon br. 3 ***Broj djece ispitanica***



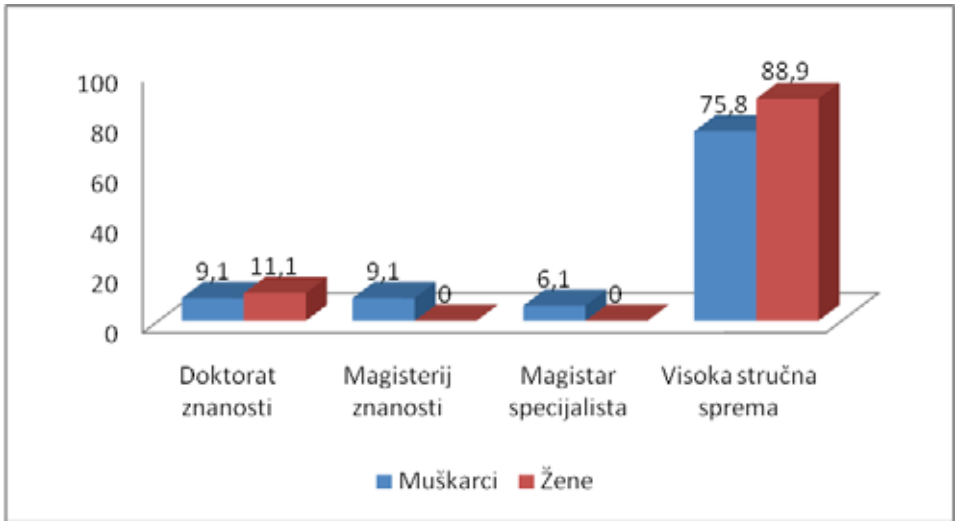
Kako bismo mogli pristupiti analizi položaja žena na tržištu rada u javnim preduzećima u FBiH, bilo je potrebno ispitati njihov položaj u obrazovnom području. Radi se zapravo o faktoru koji uvjetno prethodi i omogućava pozicioniranje na tržištu rada.

Kada govorimo o nezaposlenosti žena treba pogledati pokazatelje o obrazovnoj strukturi (ne)zaposlenih žena. Najveći broj nezaposlenih žena su (ne)kvalifikovane i žene sa srednjom stručnom spremom. Također, zabrinjava i nastavak trenda nezaposlenosti žena koje imaju visoko obrazovanje tako da od ukupnog broja nezaposlenih 10,4% su žene sa višim, visokim i postdiplomskim obrazovanjem u odnosu na 5,6% muškaraca u istoj grupi.[242] Razliku između obrazovanja žena i muškaraca možemo pratiti i kroz visoko obrazovanje. Među diplomiranim studentima na bosanskim univerzitetima u promatranih pet godina (2006-2010) broj žena sa univerzitetskom diplomom ne samo da se udvostručio nego je gotovo dva puta veći od broja muškaraca. Također, iz godine u godinu prisutno je i značajno povećanje broja žena sa završenim magistarskim i specijalističkim studijem. Primjera radi u 2006. godini zvanje magistra nauka ili specijaliste steklo je 140 žena i 188 muškaraca, dok u 2010. godini broj žena iznosi 677, a muškaraca 621.[243]

Rezultati ovog istraživanja pokazali su kako žene na tržištu rada u javnim preduzećima u top menadažmentu u FBiH u najvećem postotku imaju završenu visoku stručnu spremu (88,9%). Na drugom mjestu su ispitanice sa stečenim zvanjem doktora znanosti (11,1%). U ispitivanom uzorku nije bilo ispitanica sa stečenim zvanjem magistra znanosti ili magistra specijalista. Kod ispitanika muškog spola najviše je top menadžera sa visokom školskom spremom (75,8%), doktora i magistra znanosti sa 9,1% i magistra specijalist sa 6,1%. Na grafikonu broj 4 dat je prikaz ispitanika prema školskoj spremi u odnosu na spol u javnim preduzećima između top menadžera u FBiH.

242 Anketa o radnoj snazi za 2010, Agencija za statistiku BiH
243 Agencija za statistiku BiH (2011): Žene i muškarci u BiH, str. 28.

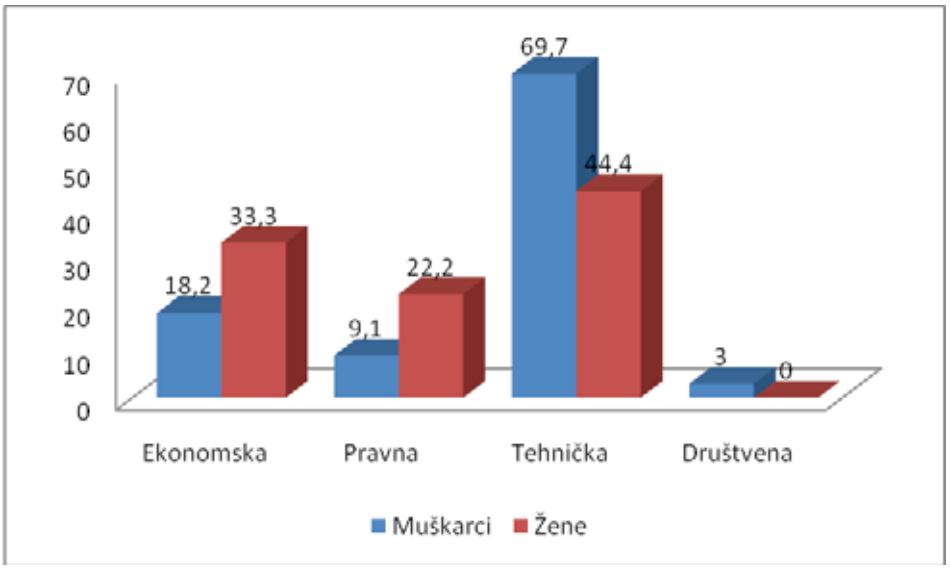
Grafikon br. 4 ***Školska sprema ispitanika u odnosu na spol***



Rezultati istraživanja pokazuju i vrstu stručne spreme koju posjeduju ispitanici/ce u javnim preduzećima FBiH u top menadžmentu a koja je prezentirana u grafikonu broj 5.

Podaci Agencije za statistiku BiH (2011)[244]pokazuju kontinuirano, iz godine u godinu, značajno povećanje broja žena sa završenim magistarskim i/ili specijalističkim studijem, ali ih u posmatranom uzorku ispitanica u javnim preduzećima u top menadžmentu nema.

Grafikon br. 5 ***Vrsta stručne spreme ispitanica***



Iz grafikona broj 5 je vidljivo da je najveći udio ispitanica tehničke struke (44,4%) što se slaže i sa sektorom koji se ispituje i koji zahtijeva specifična znanja. Slijede ispitanice sa ekonomskom (33,3%) i pravnom strukom (22,2%). Kod ispitanika dominira tehnička struka (69,7%), a nešto manje ih je u odnosu na ispitanice ekonomske i pravne struke.

Iz svih gore prikazanih rezultata može se zaključiti da su žene na menadžerskim pozicijama u ispitivanim javnim preduzećima u FBiH najčešće starosti od 41 do 50 godina, udate su i imaju dvoje djece, kao i da posjeduju visoku strukčnu spremu iz oblasti tehničkih znanosti.

244 Žene i muškarci u BiH, str.28.

Položaj žena na tržištu rada

Područje u kojem je stereotipno poimanje rodne uloge žena i muškaraca više nego očigledno, kako u prošlosti, tako i u današnjem savremenom svijetu, jest područje rada. Tradicionalna podjela rada usmjerava muškarce i žene prema određenim ulogama i zadacima i/ili im brani obavljanje drugih zadataka. Ono što je zajedničko raznim kulturama u odnosu na podjelu rada jest vjerovanje da su žene primarno zadužene za poslove povezane s odgojem djece, pripremu hrane i brigu za domaćinstvo (Lekaj-Lubina, 2006.:39).

Unutar takvog konteksta oblikovanja rodnih uloga na tržištu rada, stvara se segregacija zanimanja za koju se može reći da ima tri varijacije. Prva je rodna ideologija odvojenih područja ljudske djelatnosti na rad u kući i na tržištu rada, unutar koje se tumači kako rad u kući više odgovara ženama, a rad na tržištu rada muškarcima (Walby, 1990.). Segregacija zanimanja na tržištu rada, kao druga varijacija, vidljiva je u činjenici da u nekim kategorijama zanimanja dominiraju muškarci, a u nekim žene. Kao treća varijacija javlja se funkcionalno odvajanje rada prema spolu unutar jedne kategorije zanimanja ili radnog mjesta. Stoga se podaci koji prate segregaciju zanimanja prema spolu sistematiziraju na način da se stvaraju indeksi horizontalne i vertikalne segregacije. Pri tome je horizontalna segregacija ona u kojoj muškarci i žene obično rade u određenim tipovima zanimanja, a vertikalna podrazumijeva oblik unutar kojeg muškarci tipično rade u više rangiranim zanimanjima unutar neke organizacije (Lekaj-Lubina, 2006.:83; Giddens, 2007.).

Segregacija u zapošljavanju gradi se na pojačavanju rodnih stereotipa, gdje se žene "prirodno" sagledavaju u području rada koji se odnosi na njegu i brigu. Općenito se rijetko vide u područjima u vezi sa složenom mehanizacijom, fizičkim poslovima i menadžerskim pozicijama, a posebno rijetko se vide u profesijama menadžerica i supervizorica muškarcima (Fagan i Burchell, 2002., prema Perrons i sur. 2006.:8). Takva predispozicija zanimanja segregiranih prema rodu koja nastaje u društvenoj strukturi, ženi koja ulazi na tržište rada može stvoriti manju početnu mogućnost izbora te nepovoljno uticati na realizaciju "ženskog" zapošljavanja.

Diskriminacija žena na tržištu rada problematika je koja obuhvaća niz različitih aspekata. Prema Haralambosu i Holbornu četiri su glavne prepreke s kojima se žene suočavaju na poslu (2002.:168): žene su obično manje plaćene od muškaraca; vjerojatnije je da će žene biti djelimično zaposlene; obično su žene koncentrisane u nižim slojevima profesija u kojima rade; obično obavljaju poseban tip poslova, i to one nižeg statusa. "Unatoč eksplicitnoj zakonskoj zabrani diskriminacije prema spolu, žene su diskriminirane na tržištu rada – više su zastupljene u nezaposlenoj populaciji, plaćene su manje od muškaraca i u znatno manjem broju su zastupljene na visokim pozicijama upravljanja" (Kokanović i Šmid, 2000.:13). Iako su žene sklonije obavljanju poslova koji su niži od kvalifikacijskog nivoa koje posjeduju i dominiraju u sivoj ekonomiji, poslodavci ih ipak smatraju manje poželjnom radnom snagom. U BH društvu je 2010 godine od ukupnog broja zaposlenih bilo 34,8% žena i 65,2% muškaraca.[245]

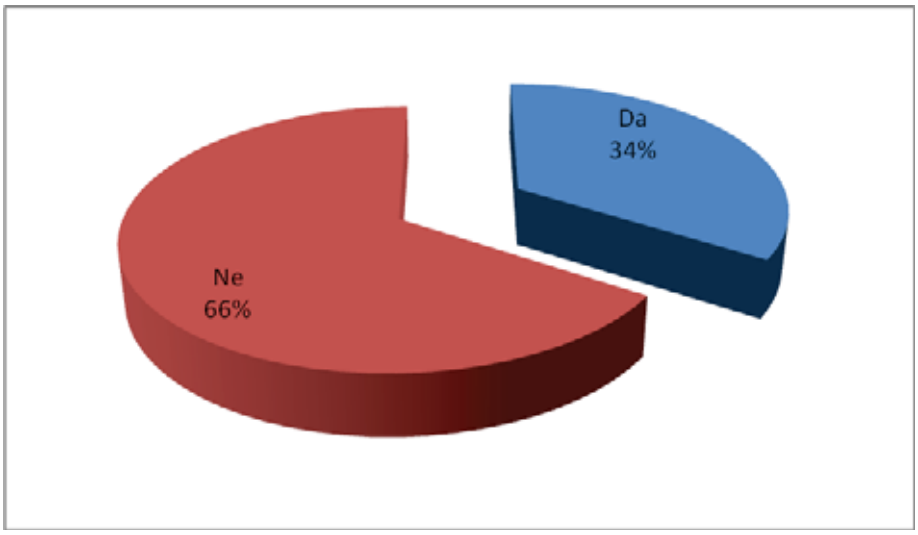
Često se ukazuje i na nisku zastupljenost žena na pozicijama moći, te na potrebu istraživanja mehanizma kojima muškarci i žene dolaze do "povlaštenih" položaja i načina kako ih zadržavaju (Galić, 2002.:227-228; Siemiénska, 2004.:433).

245 http://www.fzs.ba/Podaci/Federacija%20BiH%20u%20brojkama%202011.pdf

"Stakleni plafon"

Kada jednom uđu na tržište rada, žene su dalje suočene s rodno osnovanom diskriminacijom koja leži u samoj strukturi radne organizacije. Kako većinu vremena provodimo u radnom okruženju, radne vrijednosti su vrlo bitne. One su od velike važnosti za odabir naše karijere, utiču na radno okruženje kao i na proces donošenja odluka" (Dose, 1997.:17). Organizacije, naime, definišu različit nivo unutar kojeg žene i muškarci, shodno tome ostvaruju različit položaj, rang i autoritet. Unutar sintagme "organizacijski mehanizam" moguće je različito protumačiti ulogu roda kao presudnog faktora prilikom izbora zaposlenika na određeno radno mjesto. Ukoliko pri tome, ne postoje i jasno definisani kriteriji, ovaj mehanizam može omogućiti diskriminaciju na temelju rodnih predrasuda i stereotipa (Reskin i McBrier, 2000.; Reskin, 2001.; Reskin, 2003.). Da su muškarci i žene različito pozicionirani unutar organizacijskog sistema pokazuje i fenomen vertikalne segregacije žena u niže rangirana zanimanja u radnoj organizaciji. Takav se fenomen još naziva i "stakleni strop ili plafon" (glass ceiling). Metafora staklenog stropa počela se koristiti 1986. godine kada su je dva dopisnika *Wall Street Journal*-a upotrijebila kako bi opisali nevidljivu barijeru koja spriječava žene u napredovanju na više rukovodeće položaje u organizaciji. Postojanje ovakvih nevidljivih barijera za napredovanje u preduzećima otežava ženama pristup elitnim položajima moći autoriteta (Lekaj-Lubina, 2006.:89). Ovome u prilog govore i rezultati o svega 21% radne snage u EU15 kojoj su žene neposredno nadređene. Na ovoj poziciji je 63% muškaraca, a ostatak nema supervizora. Žene menadžerice i supervizorice su puno više u poziciju da budu nadređene ženama, negoli muškarcima (manje od 10% zaposlenih muškaraca ima za pretpostavljenu, ženu menadžericu) (Fagan i Burchell, 2002.; Rubery i sur., 1999., prema: Perrons i sur. 2006.:8). U ispitivanom javnim preduzećima od ispitanika je traženo da se izjasne o poznavanju termina "Stakleni plafon" Rezultati ispitivanja su predstavljeni u grafikonu broj 6.

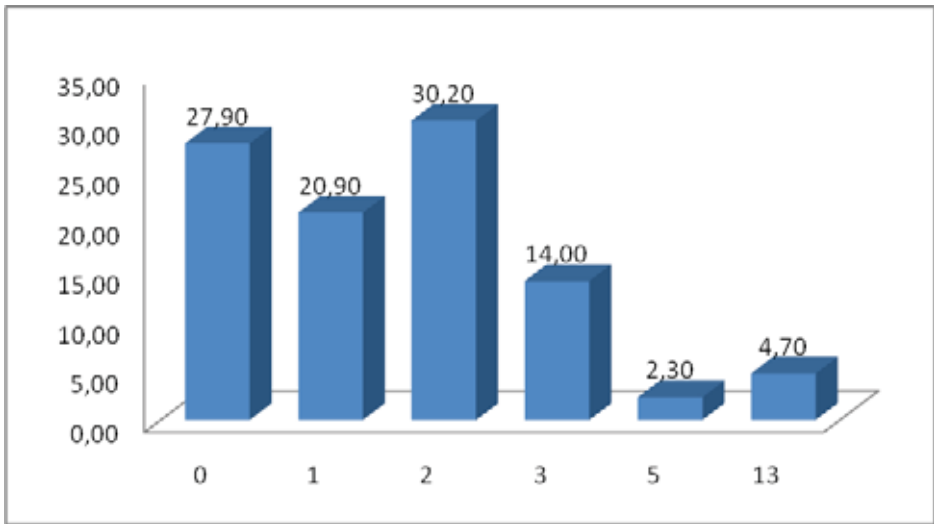
Grafikon br. 6 ***Poznavanje termina "stakleni plafon"***



Iz prikazanih rezultata je vidljivo da 66% ispitanika u javnim preduzećima ne poznaje termin "stakleni plafon" dok 34% ispitanika poznaje navedeni termin. Interesantno je bilo utvrditi da li postoji značajna razlika između ispitivanih žene i muškaraca u javnim predauzećima u poznavanju ternina "stakleni plafon", što smo ispitali pomoću χ^2 testa. χ^2 test (uz korekciju po Jejtsu) je pokazao značajnu vezu između spola i poznavanja termina stakleni strop, χ^2 (1, n=43) = 6.031, p=0.014, ϕ= -0.374. Žene značajno češće poznaju termin stakleni plafon nego muškarci.

Istraživanje koje je sprovedeno u javnim preduzećima u FBiH pokazuje veoma mali broj žena na rukovodnim pozicijama što se može vidjeti na grafikonu broj 7.

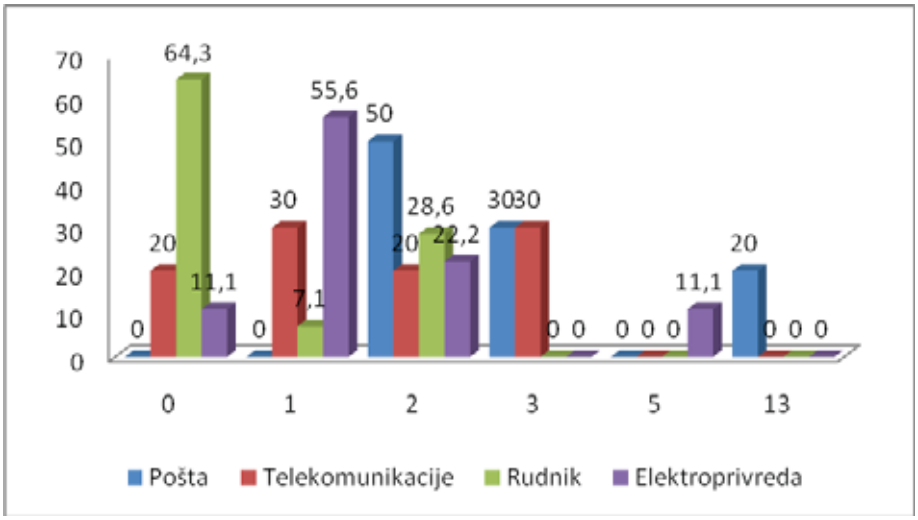
Grafikon br. 7 ***Broj ispitanica u top menadžmentu javnih preduzeća***



Iz navedenog grafikona se vidi da se u menadžmentu ispitivanih javnih preduzeća najčešće nalaze dvije žene (30,20%), slijede menadžmenti javnih preduzeća koji uopšte nemaju ženu na rukovodnoj poziciji (27,90%), te manadžmenti sa jednom ženom u top menadžmentu (20,90%).

Takođe, kada se sagleda struktura ispitivanih javnih preduzeća može se vidjeti koliko je tačno učešće žena na rukovodnim pozicijama u svakom ispitivanom javnom preduzeću u FBiH. Rezultati su prezentirani u grafikonu broj 8.

Grafikon br. 8 ***Broj ispitanica u top menadžmentu prema sektoru u kojem rade***



Iz rezultata prikazanih u grafikonu broj 8 vidi se da 64,3% ispitana rudnika, 20% telekomunikacijskih preduzeća i 11,1% preduzeća iz elektroprivrede u FBiH nemaju niti jednu ženu koja je postavljena na rukovodnu poziciju.

Po jednu ženu menadžericu na rukovodnim pozicijama ima 55,56% preduzeća iz sektora elektroprivrede, 30% telekomunikacijskih preduzeća i 7,14% rudnika u FBiH. Po dvije žene menadžerice na rukovodnim položajima imaju u 50% slučajeva BH Pošte, 20% slučajeva telekomunikacije, 28,57% slučajeva rudnici i u 22,22% slučaja elektroprivreda. Po tri žene

menadžerice na rukovodnim položajima u javnim preduzećima u FBiH imaju u 30% slučajeva BH Pošte i telekominikacije. Pet žena menadžerica na rukovodnim pozicijama ima u 11,11% slučajeva samo elektroprivreda, dok 13 žena menadžerica na rukovodnim pozicijama u javnim preduzećima imaju jedino BH Pošte u 20% slučajeva. Podaci Gender centra FBiH pokazuje da su isključivo muškarci direktori deset najvećih javnih preduzeća U FBiH, dok su žene zastupljene u članstvu nadzornih odbora ovih preduzeća sa jedva 12,5% [246]što odgovara i prema našem istraživanju provedenom u javnim preduzećima FBiH. Iz navedenog sitraživanja a shodno glavnoj istraživačkoj hipotezi koja glasi: U javnim preduzećima u FBiH postoji visok stepen podzastupljenosti žena na rukovodnim pozicijama, može se konstatovati da je hipoteza potvrđena, odnosno da u javnim preduzećima postoji vrlo malo broj žena na rukovodnim pozicijama.

Uzroci manjka broja žena na rukovodnim pozicijama u javnim preduzećima

U ispitivanim preduzećima od ispitanika je traženo da se navedu koji su to razlozi za tako mali broj žena na rukovodnim pozicijama, odnosno razlozi (pod) zastupljenosti žena u top menadžmentu javnih preduzeća.

Ispitanici su trebali navesti barem dva razloga za manjak žena na menadžerskim pozicijama u njihovim preduzećima. Pitanje je bilo otvorenog tipa, odnosno ispitanici su mogli da dopišu razlog manjka žena na rukovodnim pozicijama. Kao rezultat ispitivanja imamo odgovore koji su predstavljeni u tabeli broj 1 i grafikonu broj 9.

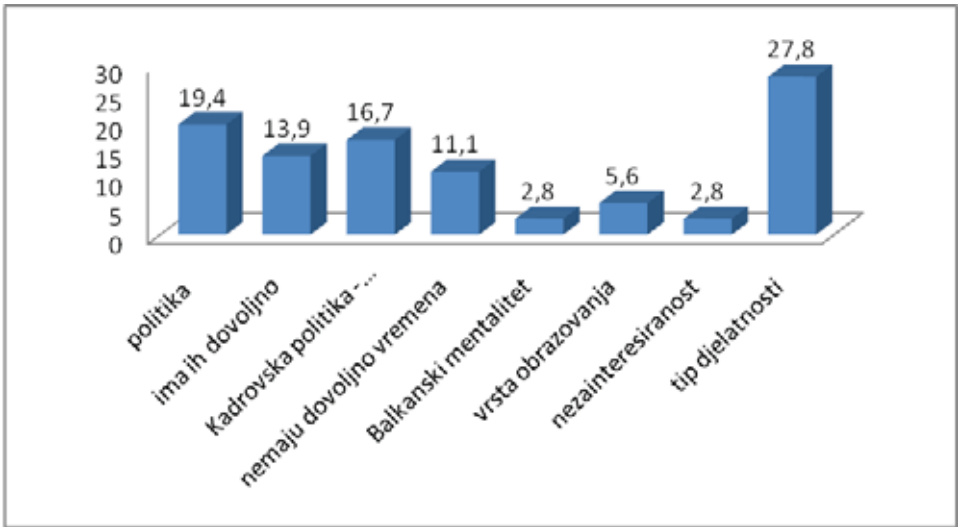
Tabela br. 1 ***Razlozi manjka žena u top menadžmentu javnih preduzeća***

		Frekvencija	Postotak
Razlog	politika	7	19.4
	ima ih dovoljno	5	13.9
	Kadrovska politika - nedostatak kvaliteta	6	16.7
	nemaju dovoljno vremena	4	11.1
	Balkanski mentalitet	1	2.8
	vrsta obrazovanja	2	5.6
	nezainteresiranost	1	2.8
	tip djelatnosti	10	27.8
	Ukupno	36	100.0

Iz prikazanih rezultata vidi se da je čak 27,78% ispitanika odgovorilo da je razlog manjka broja žena u top menadžmentu-tip djelatnosti kojom se bave, što se slaže sa ispitivanim uzorkom preduzeća jer se većinom radi o preduzećima tehničke struke (telekomunikacije, rudnici, elektroprivreda) koja većinom zapošljavaju kadar tehničke struke, odnosno da se radi o preduzećima koja su više "muška". Tipično muška ili ženska zanimanja definiraju se i kao ona u kojima je udio radnika oba spola različit od očekivanog broja njihovog ukupnog udjela u radnoj snazi (Liff, 1986.:77).

246 Gender centar FBiH, Kombinovani četvrti i peti izvještaj prema Konvencii o eliminaciji svih oblika diskriminacije žena za BiH (2006-2009), juni 2010.

Grafik br. 9 ***Razlozi manjka žena u top menadžmentu javnih preduzeća***



Kao drugi razlog ispitanici su naveli-politiku (19,44%) kao glavni razlog manjka žena na rukovodnim pozicijama, jer se većinom rukovodeća mjesta u javnim preduzećima raspoređuju po političkom angažmanu u koji su žene vrlo malo ili skoro nikako uključene. Na trećem mjestu ispitanici navode nedostatak kvalificiranog kadra(16,67%), odnosno da one žene koje su zaposlene u preduzećima nisu dovoljno kvalificirane i da zbog toga ne mogu doći na rukovodne pozicije. Dalje kao razlozi se navode da žena ima dovoljno na rukovodnim pozicijama (13,9%), i da nema potrebe za njihovim povećanjem na rukovodnim pozicijama, zatim da žene nemaju dovoljno vremena (11,1%) da se posvete menadžerskoj karijeri od porodičnih obaveza, zatim se kao slijedeći razlog navodi vrsta obrazovanja (5,6%), jer se vrlo mali broj žena odlučuje da upiše škole tehničke struke što se direktno odražava na broj žena u top menadžmentu ispitivanih preduzeća i na posljednjem mjestu sa 2,8% ispitanici navode Balkanski mentalitet i nezainteresovanost ispitanica za rukovodne pozicije u javnim preduzećima.

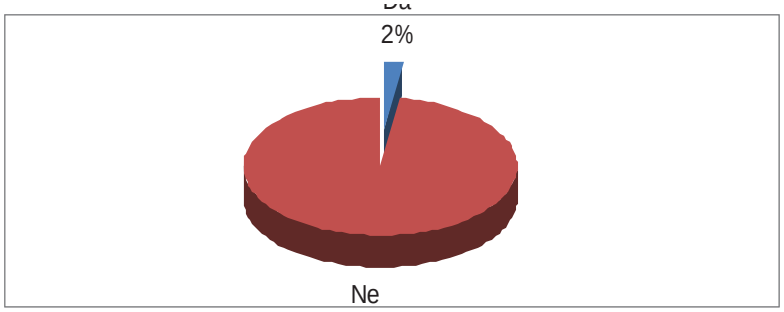
Jedno od pitanja se odnosilo na uopšteni stav ispitanika o manjku žena na rukovodnim pozicijama u FBiH, 59% ispitanka je smatralo da se ne nalazi mali broj žena na rukovodnim pozicijama u javnim preduzećima u FBiH, dok je 41% ispitanika odgovorilo da se nalazi vrlo mali broj žena na rukovodnim pozicijama. Da bismo mogli provjeriti da li je ovaj stav vezan za spol koristo se χ^2 test koji nije pokazao značajnu vezu između spola i stava o broju žena na rukovodnim pozicijama. Prisutnost ovakvog mišljenja, i to ne u malom postotku, ukazuje na "pogodno tlo" za stvaranje i održavanje nepovoljnog trenda diskriminatorne politike na tržištu rada. Iz navedenog istraživanja koji se odnosi na razloge manjka žena na rukovodnim pozicijama u glavnoj hipotezi je navedeno da su razlozi nevidljive barijere, odnosno "stakleni plafon", što je ovim istraživanjem i potvrđeno jer je najveći broj ispitanika tvrdio da je razlog malog broja žena na rukovodnim pozicijama u javnim preduzećima u FBiH tip djelatnosti, odnosno da se radi o tipično muškim zanimanjima tako da žene u tim preduzećima se vrlo teško primaju u radni status, a i kada se prime vrlo teško napreduju do rukovodnih pozicija. Znaći da je u našem društvu još uvijek prisutna podjela rada na muška i ženska zanimanja, odnosno da još postoje ukorijenjeni, socijalni i kulturni mehanizmi koji ne dozvoljavaju napredovanje žena.

Razlike u platama ispitanika

Zakon o ravnopravnosti spolova definiše spolnu/rodnu diskriminaciju kao neprimjenjivanje jednake plate i drugih beneficija za isti rad, odnosno za rad jednake vrijednosti. Zakon o radu

zabranjuje diskriminaciju zaposlenika po osnovu spola/roda. Međutim, dostupne analize govore o jazu između visine plate za muškarce i žene.

Grafik br. 10 ***Postojanje razlika u primanjima***



Država BiH je procijenila efekte jaza u prihodima između žene i muškarca na oko 11 miliona KM (5,6 miliona EUR) na mjesečnom nivou koristeći podatke iz 2006.godine.[247]Žene sa završenim fakultetskim obrazovanjem se pomiču ka višim platnim razredima. Međutim, muškarci i dalje dominiraju u dva najviša platna razreda. Ovo ukazuje na činjenicu da žene u BiH imaju manji pristup rukovodnim i drugim visoko plaćenim pozicijama na BiH tržištu radne snage,[248] što je pokazalo i naše istraživanje u javnim preduzećima FBiH.

Interesantno je spomenuti i podatak da su ispitanici u javnim preduzećima kada ih se pitalo da se izjasne da li postoje razlike u visini primanja u top menadžemntu javnih preduzeća u odnosu na spol, odgovorili sa 98% da takvih razlika nema, odnosno da su primanja između žena i muškaraca na istim pozicijama jednaka, dok je postojanje razlike u primanjima za obavljanje istog posla istaklo svega 2% ispitanika, što je prikazano na grafiku broj 10.

Uprkos tome što zaposlene žene pokazuju bolje radne karakteristike od muškaraca, njihov je rad manje plaćen od rada muškaraca čime se ukazuje na prisutnost fenomena potplaćenosti (gender-pay-gap-a[249]) (Nestić, 2007.:5).

Što se tiće dijela koji se odnosi na jaz u plaćama u ispitivanim preduzećima to ne možemo da potvrdimo s obzirom da su ispitanici istakli da ne postoje razlike u plaćama između muških i ženskih zaposlenika u javnim preduzećima s obzirom na istu vrstu posla.

ZAKLJUČCI

Istraživanje prikazano u ovome radu poduzeto je s namjerom da se istraži učešće žena na menadžerskim pozicijama u javnim preduzećima energetskog i telekomunikacionog sektora u FBiH, i da se konstatuje eventualna (pod)zastupljenost žena na rukovodnim pozicijama u nevedenom sektoru, kao i da se ponude moguća objašnjenja za činjenicu zašto su žene nedovoljno zastupljene u upravljačkim pozicijama odlučivanja u javnim preduzećima.

Položaj žena na tržištu rada u javnim preduzećima na pozicijama top menadžmenta na području FBiH, kao našeg glavnog predmeta istraživanja provedenog tijekom 2012. godine na uzorku od 75 zaposlenih ukazao je na niz istraživačkih problema koje smo pokušali ovim radom osvijetliti: mali broj žena na rukovodnim pozicijama, razloge takvog stanja, rodni jaz

247 Gender centar FBiH, Kombinovani četvrti i peti izvještaj prema Konvenciji o eliminaciji svih oblika diskriminacije žena za FBiH (2006-2009), JUNI 2010.

248 "Gender jaz u bosanskohercegovačkim prihodima" Autorice: Samra Filipović- Hadžiabdić,Fahrudin Memić, Lejla Somun-Krupalija, Ana Abdelbasit, Agencija za ravnopravnost spolova BiH, undp, 2006.

249 Fenomen gender-pay-gap-a najčešće se odnosi na prosječnu plaću svih ženskih zaposlenika (puno i nepuno radno vrijeme) podijeljenu s prosječnom plaćom muških zaposlenika (www.eoc.org.uk).

plaća, stereotipe u zapošljavanju, razlike u mogućnostima poslovne promocije i prepreke koje na tom putu stoje – "stakleni strop" itd. Rezultati istraživanja pokazali su različito poimanje rodnih uloga i grupa u društvu, kao i nepovoljniji tretman (rodnu diskriminaciju) jedne društvene grupe, u pravilu – žena.

Temeljna hipoteza istraživanja da u javnim predzećima u FBiH postoji visok stepen podzastupljenosti žena na rukovodnim pozicijama i to kao posljedica postojanja nevidljivih barijera je djelomično potvrđena. Istraživanjem su obuhvaćeni ispitanici top menadžmenta u omjeru 20,93% žena i 79% muškaraca u javnim preduzećima dok su ispitanice na menadžerskim pozicijama u ispitivanim javnim preduzećima u FBiH najčešće starosti od 41 do 50 godina starosti (55,56%). U uzorku je bilo najmanje ispitanica u dobnoj skupini od 31 do 40 godina(11,1%)- grafikon br.1.

U uzorku je analiziran i bračni status ispitanika u odnosu na spol ispitanika pa se došlo do rezultata da je 87,9% muških ispitanika oženjeno i 66,7% ženskih ispitanika udato što nam govori da je u javnim preduzećima u FBiH i dalje izražen tradicionalni oblik poimanja braka i obitelji.-grafikon br.2. Od ukupnog broja ispitanica njih (55,6%) ima dvoje djece. U uzorku je analizirana i školska sprema u odnosu na spol pa se došlo do sljedećih rezultata. U 88,9% ispitanika ženskog spola i 75,8% ispitanika muškog spola preovladava visoka stručna sprema. Interesantno je da ni jedna ispitanica nema zvanje magistra nauka.-grafikon br.4 Nivo obrazovanja žena generacijski se povećava, ali u odnosu na muškarce, žene i dalje vrlo teško zauzimaju rukovodne pozicije.

Istraživanjem se analizirala i vrsta stručne spreme u odnosu na spol gdje se došlo do podatka da u uzorku 64,3% ima završenu tehničku struku, 33,3% žena ispitanika ima završenu ekonomsku struku-grafikon br.5. Tehničke struke su pokazatelj da se radi o preduzećima koja pretežno zapošljavaju mušku radnu snagu i da se veoma mali broj žena odlučuje da upiše ovu vrstu zanimanja jer ih naše društvo još uvijek prepoznaje kao "muška" zanimanja. Znaći da je u našem društvu još uvijek prisutna tradicionalna podjela na muške i ženkse poslove, odnosno, da u našem društvu još uvijek pstoje ukorijenjeni socijalni, i kulturni mehanizmi koji ne odzvoljavaju ženama da prodru na više menadžerske pozicije.

Budući da jedna trećina naših ispitanika ne poznaje termin"stakleni strop"-grafikon br.6 smatram kako ovakvo mišljenje ukazuje na duboko ukorijenjenu predrasudu o rodnim grupama, što predstavlja "pogodno tlo" za stvaranje i održavanje nepovoljnog trenda diskriminacijske rodne politike na tržištu rada.

Da bi se mogla ispitati hipoteza istraživanja potrebno je u uzorku istražiti koliki je broj žena u top menadžmentu i da li uopšte možemo govoriti o podzastupljenosti žena na menadžerskim pozicijama u javnim preduzećima u FBiH. Istraživanjem se došlo do podataka da samo 30,23% preduzeća imaju po dvije žene u top menadžmentu, 20,93% po jednu ženu i 27,91% ispitivanih preduzeća nema ni jednu ženu u top menadžmentu ispitivanih preduzeća, što je poražavajući podatak.-grafikon br.7

Kao razlog malog broja žena u top menadžmentu javnih preduzeća ispitanici navode kao glavni razlog tip djelatnosti (27,78%). To je i za očekivati jer se smatra da su ispitivana preduzeća pretežno "muška"(rudnici, elektroprivreda, telekom), te shodno tome mali je broj žena koji se odlučuju za ta zanimanja. Percepcija o podjeli na "muška" i "ženska"zanimanja pokazala je da se ispitanice u potpunosti slažu s tvrdnjom kako u javnim preduzećima u FBiH postoji podjela na muške i ženske poslove, što jasno govori da je tržište rada u BiH rodno segregirano.

Kao drugi razlog ispitanici navode politiku (19,4%), odnosno uticaj političkog opredjeljenja i trenutne vladajuće strukture, pa shodno tome se i vrši podjela rukovodnih funkcija u javnim preduzećima. Kako se mali broj žena generalno interesuje za politiku, tako je i mali broj žena koje se biraju iz različitih vladajućih političkih partija na takva rukovodna mjesta. Kao treći razlog malog broja žena na rukovodnim pozicijama u javnim preduzećima navodi se nedovoljan broj kvalificiranog kadra u pojedinim preduzećima.-tabela broj 1 i grafikon br.9

Takođe, došli smo do podataka u uzorku da 97,73% ispitanika smatra da nema razlike u primanjima između muških i ženskih zaposlenika na tim pozicijama, dok samo 2,27% ispitanika smatra da postoje razlike u primanjima između muških i ženskih ispitanika. Ovo nam govori da jedna od barijera, kao što je razlika u primanjima prema spolu, ne postoji u ispitivanim javnim preduzećima u FBiH. Grafik br.10.

Shodno temeljnoj hipotezi istraživanja može se reći slijedeće:

U javnim predauzećima u FBiH postoji mali broj žena na rukovodnim pozicijama u javnim preduzećima energetskog i telekomunikacionog sektora, odnosno postoji visok stepen podzastupljenosti žena na rukovodnim pozicijama, i da je po posljedica nevidljivih barijera, jer je kao razlog naveden tip posla kojim se bave zaposlenici u uzorku shodno da se pretežno radi o " muškim" preduzećima većinskim dijelom. Znaći da je u našem društvu još uvijek prisutna podjela na "muška" i "ženska" zanimanja i da postoje duboko ukorijenjeni socio, kulturni mehanizmi koji ne dozvoljavaju da žene dođu do najviših menadžerskih pozicija u javnim preduzećima. Kao slijedeći razlog podzastupljenosti žena na rukovodnim pozicijama, ispitanici navode politiku, koja takođe nije direktno vezana za diskriminaciju žena na rukovodnim pozicijama, nego većim dijelom za neangažovanje žena u sferi politike, a samim time i ne biranje od strane istih u rukovodne kadrove koji se većinom biraju sa političke strane. Kao treći razlog podzastupljenosti žena na rukovodnim pozicijama navodi se i sama nezainteresovanost žena za takve pozicije jer one zahtijevaju vremena, odricanja i mimo radnog vremena.

Bez obzira, međutim, na određene aspekte prisutnosti rodne diskriminacije na tržištu rada u javnim preduzećima koje je utvrđeno ovim istraživanjem, pojavljuje se potreba da se tržište rada i na lokalnim razinama, kao i šire, više prilagodi potrebama žena, posebno onima koje istovremeno obavljaju višestruke funkcije prema svojim profesionalnim i obiteljskim ulogama, kakva je većina zaposlenih žena na tržištu rada u BiH, ali i na globalnom tržištu. Za očekivati je da će se ta potreba morati temeljitije problematizirati, analizirati i operacionalizirati ako se želi od žena kao radne snage dobiti efikasniji radni učinak i veće zadovoljstvo poslom u kontekstu tranzicijskih i globalizacijskih promjena.

LITERATURA

1. Buble, M. (2000). *Managament.* Split: Ekonomski fakultet.
2. Castells, M. (2000). *Uspon umreženog društva.* Zagreb: Golden marketing. *
3. Dose, J. J. (1997). Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of occupational and organizational psychology,* 70 (3):219- 240. *
4. Galić, B. (2002). Moć i rod. *Revija za sociologiju,* 33 (3-4):225-238. *
5. Giddens, A. (2007). *Sociologija.* Zagreb: Nakladni zavod Globus. *
6. Inglehart, R. (2003). *Rising Tide. Gender Equality and Cultural Change around the World.* Cambridge University Press. *
7. Kokanović, M. i Šmid, M. (2000). Niže plaće i slabije šanse. *Diskriminacija žena u Hrvatskoj.* Zagreb: GMG Graf. *
8. Lekaj-Lubina, B. (2006). *Problem nejednakosti spolova na tržištu rada SAD-a od 1940- 2000* (Magistarski rad). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu. *
9. Liff, S. (1986). *Technical Change and Occupational Sex-typing.* (pp. 74-93) u: Knights, D. & Willmott, H. (Eds.) *Gender and the Labour Process.* Aldershot: Gower Publishing Company ltd. *
10. Nestić, D. (2007). *Differing characteristics or differing rewards: what is behind the gender wage ga pin Croatia?* Zagreb: Ekonomski institut. *
11. Pološki, N. (2003). "Ženski stil" vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima. Ekonomski pregled, 54 (1-2):38-54. *
12. Powell, N. G. (1999.). "Refl ection on the Glass Ceiling: Recent Trends and Future Prospects", *Handbook of Gender and Work*, edited by G.N.Powel, Sage Publications: 325-345
13. Penava, S., Šehić, Dž., (2007). Žene u menadžmentu bosanskohercegovačkih kompanija. *Ekonomski pregled,* 58 (5-6):305-327.
14. Perrons, D., McDowell, L., Fagan, C., Ray, K., Ward, K. (2006). Introduction: work, life and time in the new economy. U: Gender Divisions and Working Time in the New Economy. Changing Patterns of Work, Care and Public Policy in Europe and North America. Perrons, D., McDowell, L., Fagan, C., Ray, K., Ward, K. (eds.). Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc. Str: 1-15. *
15. Reskin, B. F. (2001). Rethinking Employement Discrimination and Its Remedies. U: M. Guillén; R. Collins; P. England; M. Meyer (eds.), The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field (str: 218-244). New York: Russel Sage. *
16. Reskin, B. F. (2003). Including Mechanism in Our Models of Ascriptive Inequality. American Sociological Review, 69:1-21. *
17. Reskin, B. F. i McBrier, D. B. (2000). Why Not Ascription? Organizations' Employement of Male and Female Managers. American Sociological Review, 65:210-233. *
18. Shelton, Anne Beth (1999). Gender and Unpaid Work, U: Saltzman Chafetz, Janet (Ed.) Handbook of the Sociology of Gender. New York, Boston, Dordrecht, London, Moscow: Kluwer Academic / Plenum Publishers. Str. 375-390. *
19. Siemiénska, R. (2004). Values. Current sociology, 52 (3):429-458. *
20. Tomić-Koludrović, I.; Kunac, S. (2000). Rizici modernizacije: žene u Hrvatskoj devedesetih. Split: Stope Nade. *
21. Walby, S. (1990). Theorising Patriarchy. Oxford: Blackwell. *
22. Wirth, L. (2001.). Breaking through the glass ceiling – Women in Management, ILO, Geneva.

1. Anketa o radnoj snazi za 2010, Agencija za statistiku BiH
2. Agencija za stastistiku BiH (2011), Anketa o radnoj snazi, TB 10, str. 31.
3. Državni zavod za statistiku (29.08.2008.) www.dzs.hr.
4. Gender centar FBiH, Kombinovani četvrti i peti izvještaj prema Konvencii o eliminaciji svih oblika diskriminacije žena za BiH (2006-2009), juni 2010.
5. "Gender jaz u bosanskohercegovačkim prihodima" Autorice: Samra Filipović- Hadžiabdić,Fahrudin Memić, Lejla Somun-Krupalija, Ana Abdelbasit, Agencija za ravnopravnost spolova BiH, undp, 2006.
6. Zakon o ravnopravnosti spolova (2003) http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/ 306173.html (02.07.2009)
7. http://www.fzs.ba/Podaci/Federacija%20BiH%20u%20brojkama%202011.pdf
8. www.zenstud.hr (29.08.2008)
9. www.eoc.org.uk (28.09.2008)

ZAKONSKE OBAVEZE I DOBRE PRAKSE UPRAVLJANJA ELEKTRONSKIM DOKUMENTIMA

Haris Hamidović[250]

SAŽETAK

Donošenjem Zakona o elektronskom dokumentu Federacije Bosne i Hercegovine ustanovljen je pravni osnov da organi uprave, organi lokalne samouprave, privredna društva, ustanove i druga pravna i fizička lica svojom slobodno izraženom voljom mogu prihvatiti upotrebu i promet elektronskog dokumenta za svoje potrebe, kao i za potrebe poslovnih odnosa i drugih odnosa sa drugima. Zakon je u potpunosti harmoniziran sa zakonodavstvom Evropske unije, kao i sa trenutno najboljom praksom u svijetu, a njegovo donošenje je usklađeno sa Smjernicama Evropske unije po kojima Bosna i Hercegovina mora stvoriti sve pretpostavke za elektronski pristup informacijama i elektronsko poslovanje. Primjena Zakona zahtijeva znanja iz različitih oblasti, od poznavanja brojnih propisa koji su u direktnoj ili neposrednoj vezi sa njegovim odredbama, do menadžmenta informacionih tehnologija, upravljanja informacijskom sigurnošću i dr. Prema Zakonu, u radnjama pri upotrebi i prometu elektronskog dokumenta može se koristiti bilo koja dostupna i upotrebljiva informacijsko – komunikacijska tehnologija. Povećanjem broja poslovnih dokumenata koji se i u bosanskohercegovačkim organizacijama originalno stvaraju i koriste u elektronskom obliku javila se potreba za korištenjem elektronskih ekvivalenata vlastoručnih potpisa. Ovi potpisi bi trebali biti korišteni u procesu autorizacije dokumenata i autentifikacije sadržaja dokumenata.

U radu ćemo predstaviti zakonske obaveze i moguće izazove povezane sa elektronskim potpisivanjem dokumenata koji se koriste za potrebe poslovnih odnosa.

Ključne riječi: elektronski dokument, elektronske poruke, elektronski potpisi

JEL: K22, M15

UVOD

Pristupanje Evropskoj uniji strateški je prioritet svake države buduće članice, pa i Bosne i Hercegovine. Te aspiracije je valorizirala potpunim političkim konsenzusom i Parlamentarna skupština BiH 2003. godine uvrstivši ih u svoje prioritetne zaključke.

Za sam pristup EU potrebno je ispuniti i određene preduvjete. Pretvorba iz klasičnog u informacijsko društvo jedan je od tih preduvjeta za integraciju BiH u Evropsku uniju.

Na području Evropske unije posebna pažnja posvećena je pravnom uređivanju pojedinih aspekata elektronskog poslovanja. Smjernica o elektronskim potpisima bila je prvi značajniji korak na području prava elektronske trgovine u EU. Ova smjernica propisuje određene pravne učinke koje bi elektronski potpisi trebali imati.

Donošenjem zakona o elektronskom dokumentu u Federaciji BiH upotpunjuje se pravni okvir iz oblasti informacijskog društva. Zakonom o elektronskom dokumentu za potvrdu autorstva se zahtijeva korištenje kvalificiranih elektronskih potpisa: „*organi uprave, organi lokalne samouprave, privredna društva, ustanove i druga pravna i fizička lica koja primjenom*

250 MKF EKI Sarajevo, Sarajevo, E-mail: haris.hamidovic@eki.ba

elektronskih sredstava (uređaji i programi) izrađuju, oblikuju i potpisuju elektronski dokument kvalificiranim elektronskim potpisom.“ (Službene novine Federacije BiH br. 55 2013, Član 3).

U radu ćemo predstaviti pojam elektronskih potpisa i moguće izazove povezane sa potpisivanjem elektronskih dokumenata u smislu Zakona o elektronskom dokumentu Federacije BiH.

ELEKTRONSKI POTPISI

Smjernica o elektronskim potpisima EU – 1999/93/EC definira elektronski potpis kao podatak u elektronskom obliku koji je priložen ili logički povezan s drugim podatkom u elektronskom obliku, a koji služi kao metoda utvrđivanja njegove autentičnosti. Posebno je definiran tzv. napredni elektronski potpis. Riječ je o elektronskom potpisu koji kumulativno ispunjava sljedeće pretpostavke: 1/ jedinstveno je povezan s potpisnikom, 2/ identificira potpisnika, 3/ izrađen je upotrebom sredstava koje kontrolira isključivo potpisnik, 4/ povezan je s podacima koji su njime potpisani na način da se svaka naknadna promjena u tim podacima može zamijetiti. (*Official Journal of the European Union 1999, Član 2)*

Premda nije eksplicitno definiran u Smjernici, postoji i treći tip elektronskog potpisa koji odgovara višim sigurnosnim zahtjevima od onih postavljenih za napredni elektronski potpis. „Kvalificirani“ elektronski potpis predstavlja napredni elektronski potpis koji je zasnovan na kvalificiranim certifikatima i napravljen upotrebom sigurnih uređaja za stvaranje potpisa (engl. *secure-signature-creation device – SSCD*). (SEALED, DLA Piper and Across communications 2007)

Na sličan način i Zakon o elektronskom potpisu Bosne i Hercegovine definira elektronski potpis kao podatke u elektronskom obliku koji prate druge podatke u elektronskom obliku ili su s njima logički povezani i omogućavaju utvrđivanje identiteta potpisnika. Posebno je definiran siguran elektronski potpis kao elektronski potpis koji je:

1. dodijeljen isključivo potpisniku,
2. omogućava identificiranje potpisnika,
3. formiran upotrebom sredstava koja su u potpunosti pod kontrolom potpisnika,
4. povezan s podacima na koje se odnosi tako da se može utvrditi svaka naknadna promjena tih podataka,
5. zasnovan na kvalificiranoj potvrdi i formiran upotrebom tehničkih sredstava i postupaka koji su u skladu sa sigurnosnim zahtjevima ovog Zakona i na osnovu njega donesenih podzakonskih propisa. (Služben glasnik BiH br. 91 2006, Član 3)

Premda se u Zakonu o elektronskom potpisu Bosne i Hercegovine navodi da se pravno djelovanje elektronskog potpisa i njegova upotreba kao dokaznog sredstva ne može se isključiti zbog činjenice da je elektronski potpis dostupan jedino u elektronskoj formi ili zbog toga što nije zasnovan na kvalificiranoj potvrdi, ili kvalificiranoj potvrdi akreditiranog ovjerioca postoji problem povezan sa mogućnošću jednostavnog dupliciranja elektronskih potpisa.

Digitalni potpisi

Iako je u tački 8. preambule Smjernice o elektronskim potpisima EU ukazano na činjenicu da je, zbog velike brzine tehnoloških promjena, neophodan otvoren pristup glede izbora tehnologija koje služe osiguravanju autentičnosti podataka u elektronskom obliku, moguće je primijetiti da su odredbe ove Smjernice u velikoj mjeri prilagođene upravo tehnologiji digitalnih potpisa. U

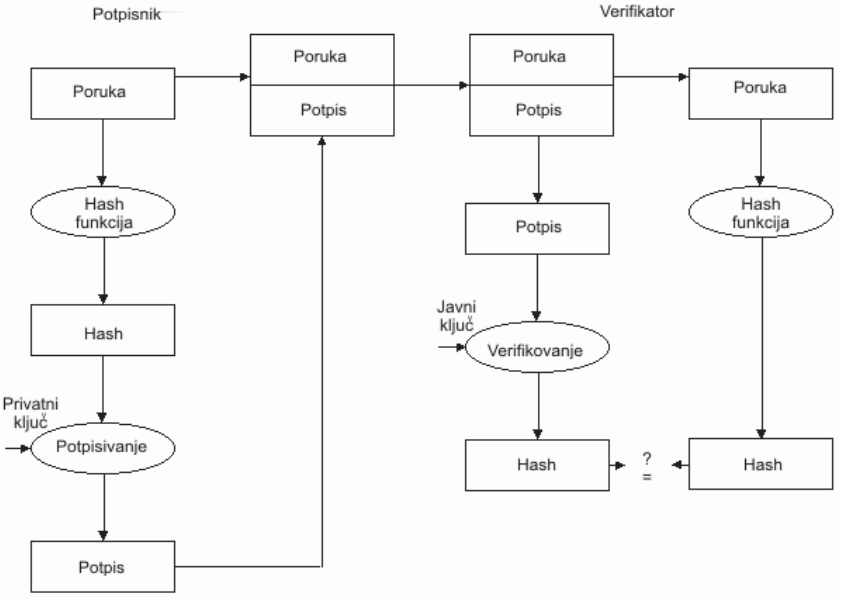
prijedlogu smjernice (COM (1998) 297 final) potreba za tehnološki neutralnim pristupom bila je izričito naglašena, pa je zbog toga Komisija odlučila proširiti područje ove Smjernice na sve vrste elektronskih potpisa. Naime, u početku se razmišljalo o sistemu osiguravanja autentičnosti podataka u elektronskom obliku isključivo pomoću digitalnih potpisa (COM (1997) 503), ali se od toga kasnije odustalo. Ipak je, čak i u takvom, tehnološki neutralnom Prijedlogu, bila posebno naglašena uloga digitalnih potpisa (tačka 6 preambule Prijedloga). (Gavella et al. 2002)

Digitalni potpis poruke poslane od strane određenog pošiljatelja je kriptografska vrijednost koja ovisi i o poruci i o pošiljatelju. Za razliku od njega ručno pisani potpis ovisi samo o pošiljatelju i isti je za sve poruke.

Osnovni princip rada digitalnih potpisa zasnovanih na sistemima javnog ključa, kao što je RSA ili El Gamal, je vrlo jednostavan. Svaki korisnik ima privatni ključ, koji samo on može koristiti. Korištenje privatnog ključa se prihvaća kao sredstvo identifikovanja korisnika. Osim privatnog ključa postoji i odgovarajući javni ključ. Svako ko zna javni ključ može provjeriti da li je odgovarajući privatni ključ bio korišten, ali ne može odrediti privatni ključ.

Ako primatelj nakon provjere ustanovi da je privatni ključ pošiljatelja bio korišten, on bi trebao biti siguran u porijeklo i sadržaj poruke. Osim toga, pošiljatelj se osigurava od lažnog predstavljanja jer je nemoguće, u nekom razumnom vremenu, privatni ključ ili ključ potpisa dobiti iz javnog ili certifikacijskog ključa za digitalni potpis.

Asimetrična kriptografija zahtijeva mnogo računarskog procesiranja. Zbog toga se primjenom hash funkcije na poruku stvara zbijena verzija poruke ili hash poruke. Potpis se proizvodi iz hash-a poruke, koji predstavlja poruku, korištenjem asimetričnog algoritama sa privatnim ključem. Samo vlasnik privatnog ključa može stvoriti potpis. Potpis može biti verifikovan od strane bilo koga ko zna odgovarajući javni ključ. Primatelj poruke koristi asimetrični algoritam sa javnim ključem pošiljaoca da bi iz potpisa poruke dobio odgovarajuću vrijednost. Ova vrijednost predstavlja hash poslane poruke. Primjenom hash funkcije na pristiglu poruku se dobija hash pristigle poruke. Ako su ova vrijednost i hash vrijednost dobivena iz potpisa jednake potpis se prihvaća kao originalan. Ako su različite potpis nije originalan. Na slici 1. predstavljena je pojednostavljena shema digitalnog potpisivanja poruke.



Slika 1. Proces digitalnog potpisivanja

ELEKTRONSKA ARHIVA

U skladu sa članom 19. Zakona o elektronskom dokumentu u Federaciji BiH elektronski dokument se čuva izvorno u informacionom mehanizmu ili na medijima koji omogućavaju trajnost elektronskog dokumenta za utvrđeno vrijeme čuvanja i čine elektronsku arhivu. Elektronska arhiva, između ostalog, mora osigurati „*da se čuvaju podaci o elektronskim potpisima kojima su elektronski dokumenti potpisani, kao i podaci za ovjeru tih elektronskih potpisa*", kao i da je „*elektronski dokument arhiviran u takvom obliku i pomoću takve tehnologije i postupaka koji uz ugrađene elektronske potpise pružaju razumnu garanciju za njihovu vjerodostojnost i cjelovitost za cijelo vrijeme čuvanja*".

Bitno je imati na umu da su mediji za pohranu digitalnih podataka, a također i formati podataka, podložni promjenama te često postaju tehnološki zaostali čak i u toku nekoliko godina. Naprimjer, značajan broj dokumenata arhiviranih od strane organizacija u toku prethodne dekade danas je većinom nečitljiv i nerazumljiv, zbog oštećenja medija za pohranu ili nekompatibilnosti formata zapisa sa formatima zapisa koji se danas koriste. Isti problem bi se mogao desiti i sa arhiviranim digitalnim potpisima i njihovim vlasničkim formatima.

Nekoliko arhivskih institucija (uključujući nacionalne arhive Kanade, Australije i SAD) su već izrazile rezerve prema arhiviranju digitalno potpisanih dokumenata. Promjena medija i formata zapisa uzrokovat će narušavanje integriteta podataka u pogledu originalno kreiranog i arhiviranog digitalnog potpisa. Čuvanje originalnih medija i uređaja za njihovo korištenje na duži rok, izuzev u muzejske svrhe, nije opcija za koju bi većina organizacija bila zainteresirana. (Blanchette 2006)

ZAKLJUČAK

Informacijska tehnologija u kompanijama omogućuje korištenje i upravljanje informacijama odnosno podržava i unapređuje poslovne procese kako bi se što djelotvornije ostvarili poslovni ciljevi i postigla konkurentska prednost. Korištenje informacijske tehnologije u skoro svim aspektima poslovanja velikog broja organizacija stvorilo je veliku ovisnost o informacijskoj tehnologiji pa je prema tome potrebno posvetiti veliku pažnju sigurnosti informacijskih sistema.

Zakonom o elektronskom dokumentu u Federaciji BiH propisano je potpisavanje elektronskih dokumenta kvalificiranim elektronskim potpisom. Trenutno jedino tehnologija digitalnih potpisa udovoljava svim zahtjevima za napredne elektronske potpise. Da bi bilo koja tehnologija, pa i tehnologija digitalnih potpisa, bila iskorištena u potpunosti i na pravi način u poslovnom okruženju potrebno je poznavati mogućnosti njene primjene, ali i njena ograničenja.

U Bosni i Hercegovini još uvijek nije donesen niz provedbenih propisa u vezi primjene Zakona o elektronskim potpisima Bosne i Hercegovine, tj. u vezi akreditacije domaćih ovjerioca kvalificiranih potvrda, te je za sada moguće koristiti kvalificirane potvrde koje su izdali ovjerioci sa sjedištem u državama članicama Europske unije ili državama koje su članice Evropskog ekonomskog prostora a čiju validnost Bosna i Hercegovina može provjeriti, s obzirom da se iste sukladno Zakonu o elektronskim potpisima Bosne i Hercegovine trebaju tretirati kao i domaće potvrde.

REFERENCE

1. Gavella N., Alinčić M., Hrabar D., Gliha I., Josipović T., Korać A., Baretić M., Nikić S. (2002). *Europsko privatno pravo*. Zagreb: Pravni fakultet u Zagrebu - Zavod za građanskopravne znanosti i obiteljsko pravo

2. Official Journal of the European Union (1999) *Directive 1999/93/EC of the European Parliament and of the Council of 13 December 1999 on a Community framework for electronic signatures.* L 013, 19/01/2000 P. 0012 – 0020. Brussels

3. Panian Ž. (2000) *Elektroničko trgovanje*, Sinergija- nakladništvo Zagreb

4. Službeni glasnik BiH (2006) *Zakon o elektronskom potpisu*. Broj 91. Sarajevo

5. Službene novine Federacije BiH (2013) *Zakon o elektronskom dokumentu*. Broj 55. Sarajevo

6. SEALED, DLA Piper and Across communications (2007) *Study on the standardisation aspects of eSignature - FINAL REPORT, A Study for the European Commission.* Tournai

7. Blanchette J. (2006) *The digital signature dilemma*. Paris: Pour publication dans Annales des Télécommunications

8. Izvor: *Key competences for lifelong learning,* http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11090_en.htm

9. Vidjeti opširnije informacije na stanici http://www.efst.hr/content.php?k=cco&p=254.

10. Raposo, M.; de Paco, A. (2011): Entrepreneurship education: Relationship between education and entrepreneurial activity, *Psicothema,* god. 23, br. 3, str. 453-457.
11.
12. Sieger, P.; Fueglistaller, U.; Zellweger, T. (2014): *Student Entrepreneurship Across the Globe: A Look at Intentions and Activities.* St. Gallen: Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the (KMU-HSG),http://www.guesssurvey.org/PDF/2013/GUESSS_INT_2013_REPORT.pdf
13. (pristup,28.01.2015.)

STAVOVI POSLODAVACA O PROBLEMU NEZAPOSLENOSTI MLADIH U BOSNI I HERCEGOVINI

Admir Čavalić[251]

SAŽETAK

*Jedan od najvećih problema mladih u BiH jeste nezaposlenost. Statistički podaci ukazuju na to da je stopa nezaposlenosti mladih u većini zemalja, bez obzira da li je riječ o zemljama u tranziciji, zemljama u razvoju ili ekonomski razvijenim zemljama, znatno veća od stope ukupne nezaposlenosti. Ovo je naročito izraženo u BiH. Kako se navodi u Redovnom ekonomskom izvještaju za jugoistočnu Evropu zemalja SEE6, nezaposlenost među mladima u **BiH** najviša je u regiji i iznosi visokih 57,9%. Federalni zavod za zapošljavanje u zadnjim izvještajima koristi informaciju da su od ukupnog broja nezaposlenih u Federaciji BiH trećina mladi dobi do 30 godina. U radu se daje prikaz obilježja problema nezaposlenosti mladih u BiH, te navode rezultati aktuelnih istraživanja relevantnih za ovu oblast. Ključnu ulogu u rješavanju problema nezaposlenosti mladih u BiH imaju poslodavci, odnosno predstavnici preduzeća zaduženi za otvaranje novih radnih mjesta i proces zapošljavanja. Shodno tome, ispitivanjem stavova poslodavaca o problemu nezaposlenosti mladih, nastoje se utvrditi percipirani uzroci nezaposlenosti mladih u BiH, kao i odnos poslodavaca spram mladih. Rezultati sprovedenog istraživanja, na uzorku od 200 preduzeća, pokazuju da ispitanici percipiraju nezaposlenost kao najveći ekonomski problem u BiH, te smatraju kako je korupcija značajan uzrok problema nezaposlenosti mladih. Rezultati istraživanja također pokazuju kako ispitanici ne smatraju mlade odgovornim za situaciju u kojoj se nalaze. Nezaposlenost se percipira kao direktan rezultat ekonomske situacije u državi, dok se državna regulacija poslovanja i visoko fiskalno opterećenje navode kao glavne barijere za zapošljavanje mladih osoba.*

Ključne riječi: nezaposlenost, nezaposlenost mladih, poduzetništvo, poslodavci

JEL: J00; J60; D20

UVOD

Nezaposlenost mladih osoba predstavlja aktuelan ekonomski problem Bosne i Hercegovine, ali i okruženja i zemalja članica Europske unije (EU). Statistički podaci ukazuju na to da je stopa nezaposlenosti mladih u većini zemalja, bez obzira da li je riječ o zemljama u tranziciji, zemljama u razvoju ili ekonomski razvijenim zemljama, znatno veća od stope ukupne nezaposlenosti. Od zemalja članica EU ovaj nesrazmjer je najviše izražen kod Grčke, Španije, Portugala i Irske. Negativna kretanja na tržištu rada kao posljedice svjetske finansijske, kasnije i ekonomske krize, najviše su pogodila populaciju mladih osoba, uzimajući u obzir da je stopa njihove nezaposlenosti rasla dva do tri puta više u odnosu na stopu ukupne nezaposlenosti. Kako se navodi u Redovnom ekonomskom izvještaju za jugoistočnu Evropu zemalja SEE6, nezaposlenost među mladima u Bosni i Hercegovini najviša je u regiji i iznosi visokih 57,9% (Svjetska banka, 2013, 27). Federalni zavod za zapošljavanje u zadnjim izvještajima koristi informaciju da su od ukupnog broja nezaposlenih osoba u Federaciji Bosne i Hercegovine trećina mladi dobi do 30 godina. Statistika rada upečatljivo ukazuje na tri ključna problema (Hadžimahmutović, Martić, 2013, 1):

251 asistent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Tuzli, Damira Hadžibeganovića 115, 75.000 Tuzla, 387/61-654-320, admir.cavalic@yahoo.com

- ogromnu nezaposlenost mladih koja se u ovom trenutku penje na preko 60% i rekordna je u Evropi;
- izrazitu neaktivnost (više od 50% mladih ljudi je ekonomski neaktivno - nema posao niti ga traži); i
- dugotrajnu nezaposlenost gdje preko 50% mladih koji traže posao ne mogu doći do zaposlenja duže od godinu dana.

Nezaposlenost među mladima raste, ali i opšta neaktivnost navedene populacije na tržištu rada. Ono što posebno zabrinjava je pojava dugotrajne nezaposlenosti, naročito izražene u BiH i zemljama okruženja. Nezaposlenost kao ekonomski problem je usko povezan sa stopom ekonomske aktivnosti u određenoj zemlji jer aktivnosti preduzeća direktno utječu na povećavanje odnosno smanjivanje ukupne stope nezaposlenosti tj. stope nezaposlenosti mladih. Tu se prije svega misli na mala i srednja preduzeća (small and medium sized enterprises - SME) koji se smatraju generatorima novih radnih mjesta u privredi. Ono što je problematično kod preduzeća ovih veličina je njihova izrazita ranjivost na krize, što je kriza iz 2009. godine i potvrdila. Poslodavci kao predstavnici privrednih subjekata na tržištu rada predstavljaju značajan faktor u prevazilaženju problema nezaposlenosti mladih osoba. Zbog toga će se u nastavku rada analizirati problem nezaposlenosti mladih sa fokusom na stavove poslodavaca o ovom problemu. Prethodno će se predstaviti problematika nezaposlenosti mladih u BiH, sa širim osvrtom na dvije uticajne studije iz 2013. godine: „Nezaposlenost mladih u Bosni i Hercegovini, trenutna situacija, izazovi i preporuke“, u izdanju Friedrich-Elbert-Stiftung (FES) i „Nezaposlenost mladih: Je li problem u stavu?“, studija Think tank „Populari“.

PROBLEM NEZAPOSLENOSTI

Nezaposlenost predstavlja jedno od centralnih pitanja u ekonomiji kao nauci. Tokom prošlog stoljeća stope nezaposlenosti su u velikoj mjeri varirale. Vođene idejama ekonomiste Džona Mejnarda Kejnza, zapadne države su polovinom 20. stoljeća vršile snažan pritisak na javnu politiku sa ciljem povećanja zaposlenosti. Intervencionističke mjere fiskalne i monetarne politike, obično nazvane „kejnsijanske“ mjere, bile su široko korištene kako bi se podmazali poslovni ciklusi i obezbjedila prihvatljiva puna zaposlenost (Harvi, 2012, 26). Kejnz je smatrao da se nezaposlenost javlja kao posljedica smanjenja kupovne moći, tako da ako se ne stimuliše proizvodnja onda dolazi do smanjenja potreba za radnicima. Država stoga mora da interveniše i poveća nivo tražnje u privredi, što bi dovelo do otvaranja novih radnih mjesta. (Gidens, 2005, 412). Tokom 70-tih i 80-tih godina prošlog stoljeća pokazalo se da je ovaj koncept problematičan jer je rezultirao masovnim poremećajima u privredi razvijenih zemalja (pojava stagflacije). Shodno tome, države su se okrenule procesima liberalizacije i deregulacije, uz fokus na privatizacijski proces i promociju poduzetničke kulture. Tako je aktuelni glavni strateški cilj Europske unije povećavanje zaposlenosti i konkurentnosti upravo fleksibilizacijom radnih odnosa (Penda, Hinšt, Vušković, Sokolar, Kauzlarić, 2013, 46). Neoliberalna ekonomska doktrina, prihvaćena od većine razvijenih zemalja, aktualizira dobrovoljnu nezaposlenost, te potencira uklanjanje barijera na tržištu rada kao set mjera za prevazilaženje problema nezaposlenosti. Pored toga, propituju se stari modeli rješavanja problema nezaposlenosti i to na osnovnu neoliberalne teze o precjenjenosti ljudskih sposobnosti da razumiju suptilne promjene koje grade ovaj svijet (Taleb, 2010, 178), o čemu su intenzivno pisali Hayek i Popper. Svjetska ekonomska kriza ponovo oživljava interes šire javnosti za problem nezaposlenosti, ali i ekonomsku politiku uopšteno. Prisutnost nedobrovoljne nezaposlenosti u tržišnoj privredi uvijek potiče problematična pitanja: Kako ljudi mogu biti nezaposleni kada ima toliko posla koji treba biti obavljen? Shodno tome, danas se u svijetu vode brojne debate o tome koje modele primjeniti kako bi se dugoročno

riješila problematika nezaposlenosti, sa opštim fokusom na nezaposlenost mladih osoba kao jedne od najranjivijih kategorija na tržištu rada.

Kada je riječ o definiciji nezaposlenosti, Samuelson i Nordhaus nude jednostavne definicije, kratko navodeći da su ljudi koji imaju posao zaposleni; ljudi bez posla, a koji traže posao nezaposleni; ljudi bez posla koji ne traže posao su izvan radne snage. Shodno navedenom, stopa nezaposlenosti je broj nezaposlenih podijeljen s ukupnom radnom snagom (Samuelson, Nordhaus, 2007, 651). Ukupna radna snaga ili ponuda rada na tržištu je određena veličinom populacije i izražava se brojem radnih sati koji su radnici spremni ponuditi pri određenim uslovima. Ponuda rada se obično prikazuje kao: (1) individualna ponuda rada, u okviru koje pojedinci konkurišu međusobno i (2) tržišna (ukupna) ponuda, kao organizovana ponuda rada – ponuda rada udruženih radnika uz posredstvo sindikata (Hodžić, 2005, 97). Smatra se da izvjestan broj nezaposlenih predstavlja normalnu pojavu (tzv. prirodna stopa nezaposlenosti). Ako se ovaj broj kreće ispod 5% - tada se smatra da postoji puna zaposlenost (Bogdanović, Šestović, 2002, 78). Definicije Međunarodne organizacije rada (International Labour Organization – ILO) daju šire pojmovno određenje nezaposlenosti, te se danas uglavnom koriste od svjetskih statističkih agencija. Tako, radno sposobno stanovništvo obuhvata sve osobe koje imaju 15 i više godina, podijeljene u dvije glavne kategorije: radnu snagu (ekonomski aktivno) i ekonomski neaktivno stanovništvo. Radnu snagu ili aktivno stanovništvo čine zaposlene i nezaposlene osobe. Zaposlene osobe su osobe koje imaju 15 i više godina i koje su u referentnoj sedmici:

- radile najmanje jedan sat za platu ili naknadu, bez obzira na njihov formalni status ili
- nisu radile, a imale su posao na koji će se vratiti.

Kontigent zaposlenih osoba čine:

- zaposleni (osobe u zaposlenju koje za svoj rad primaju platu ili naknadu);
- samozaposleni (poslodavci koji upravljaju poslovnim subjektom i zapošljavanju jednog ili više zaposlenika, te osobe koje rade za vlastiti račun i ne zapošljavaju zaposlenike);
- neplaćeni pomažući članovi domaćinstva (članovi koji rade u porodičnom biznisu).

Nezaposlene osobe su osobe koje imaju 15 i više godina i koje:

- nisu u referentnoj sedmici obavljale nikakavu aktivnost za platu ili naknadu;
- u toku četiri sedmice (referentna i tri prethodne) aktivno su tražile posao ili su našle posao i u skoroj budućnosti će početi raditi;
- mogle bi početi raditi u toku naredne dvije sedmice, ako im bude ponuđen posao.

Neaktivno stanovništvo čine sve osobe koje imaju 15 i više godina i koje u referentnoj sedmici nisu radile te koje tokom četiri sedmice (referentna i tri prethodne) nisu poduzimale nikakve radnje s ciljem traženja posla kao i osobe koje nisu spremne početi raditi u naredne dvije sedmice ako bi im posao bio ponuđen. Navedeni statusi su statusi anketirane osobe prema definicijama Međunarodne organizacije rada (Stojanović, Hadžić, Bajramović, 2013, 13). Popis stanovništva, domaćinstva/kućanstava i stanova u BiH iz 2013. godine je koristio prethodno navedene definicije Međunarodne organizacije rada. U svjetlu uticaja globalne ekonomije i tražnje za „fleksibilnom“ radnom snagom, pojedini sociolozi i ekonomisti, kako navodi Gidens, smatraju da će sve veći broj ljudi u budućnosti postati radnici sa portfeljom. Oni će prodavati „portfelj vještina“ – određeni broj različitih vještina i kvalifikacija – koje će koristiti kako bi se u toku svog radnog vijeka kretali s jednog radnog mjesta na drugo (Gidens, 2005, 417).

NEZAPOSLENOST MLADIH U BOSNI I HERCEGOVINI

Studija Erola Mujanovića pod nazivom „Nezaposlenost mladih u Bosni i Hercegovini, trenutna situacija, izazovi i preporuke“, u izdanju Friedrich-Elbert-Stiftung (FES) iz Sarajeva, objavljena 2013. godine, na oko 60 stranica nudi presjek stanja nezaposlenosti mladih u Bosni i Hercegovini sa odgovarajućim zaključcima i preporukama za donosioce odluka, ali i politike u državi. Autor studije već u uvodu navodi osnovne karakteristike tržišta rada u Bosni i Hercegovini, koje se ogledaju u visokoj stopi nezaposlenosti (i anketne i registrirane), niskoj stopi aktivnosti, neusklađenosti ponude i potraženje na tržištu rada te slaboj mobilnosti radne snage. Svaka od navedenih karakteristika se odnosi i na nezaposlene mlade osobe. U navedenoj studiji primjećuje se da s obzirom na veliki broj nezaposlenih mladih osoba i uprkos ulaganju u postojeće aktivne mjere na tržištu rada, i dalje je prisutan nedostatak podsticaja i olakšica za zapošljavanje koje bi pomogle poslodavcima da finansijski lakše podnesu teret zapošljavanja mladih (Mujanović, 2013, 10). Pored deficita određenih profila radne snage na tržištu rada, navedeno je da je javni sektor precjenjen kako u pogledu tražilica posla tako i u pogledu prosječnih plaća koje su znatno veće nego u privatnom sektoru koje stvara rast. Disproporcija finansijskih uvjeta između privatnog i javnog sektora učinila je da javni sektor bude najtraženiji i najpopularniji među mladima. Ipak, postavlja se pitanje dugoročnosti i održivosti ovakvih politika jer kako se navodi u studiji, za očekivati je da u narednih nekoliko godina, kao i u Grčkoj, jednostavno nestane novca za finansiranje rada javnog sektora i brojnih institucija jer se jednostavno smanjuje broj privrednih subjekata koji privređuju, dok broj zaposlenih i nivo primanja u javnom sektoru uglavnom ima trend rasta ili stagnacije. Kada je u pitanju nezaposlenost mladih prema spolu, navedeno je da su žene u nepovoljnijem položaju jer ih je znatno više na evidencijama nezaposlenih i istovremeno znatno manje u radnom odnosu nego muškaraca (Mujanović, 2013, 20). Ono što je interesantno iz dostupnih podataka vezano za navedenu tematiku jesu preferencije žena i muškaraca u izboru fakulteta za studiranje. Tako podaci o broju diplomiranih studenata u RS-u po naučnim oblastima iz 2011, navedeni u studiji, pokazuju da žene u najvećem broju upisuju naučnu oblast obrazovanje, zdravstvo i socijalna zaštita, te humanističke nauke i umjetnost. Sa druge strane, muškarci većim dijelom upisuju naučnu oblast prirodne nauke, matematika i informatika, zatim inženjerstvo, proizvodne tehnologije i građevinarstvo, te usluge. Mujanović posebnu pažnju posvećuje sistemu obrazovanja u Bosni i Hercegovini, kojeg označava rudimentarnim zbog nemogućnosti da prati trendove tržišta i ponudi mladima vještine za „novu ekonomiju“ (analiziranje podataka i informacija, kreativno razmišljanje, komunikacijske i druge interpersonalne vještine itd.) (Mujanović, 2013, 26). Zbog toga se na tržištu rada javlja paradoks da u ogromnoj armiji nezaposlenih osoba poslodavci često ne mogu da nađu potrebnu radnu snagu. Problem je u tome što osobe završe na tržištu rada sa visokoškolskom diplomom, ali bez ijednog dana relevantne i kvalitetne prakse kojom bi istinski razvili pojedine vještine i znanja koja mogu valorizirati i unovčiti kod poslodavca. Zbog toga dolazi do problema na tržištu rada koje funkcioniše kao i svako drugo tržište tj. gdje su na djelu ponuda i potražnja, čiji međusobni odnos određuje cijena (Tasić, 2012, 26). Autor studije oštro napada postojeće politike i mjere protiv krize i nezaposlenosti, navodeći primjere usvajanja strategija zapošljavanja, za čiju implementaciju nema sredstava i što se unaprijed zna od donosioca strategije. Zbog toga se već unaprijed zna da nijedan od ciljeva strategije neće biti ostvaren. U okviru zaključaka studije, potencira se da je za otvaranje novih radnih mjesta potrebno stvarati uvjete za lakše pokretanje biznisa i poslovanje općenito tj. rasterećenje privrede putem promjene poreske politike i smanjenja birokratskih procesa. Država ima glavnu i najveću odgovornost za stvaranje uvjeta ekonomskog rasta, navodi se u studiji. Na kraju, bitno je spomenut i pet ključnih dimenzija zapošljavanja, iz perspektive planiranja politika i intervencije (Mujanović, 2013, 59):

- Stvaranje novih radnih mjesta,
- povećavanje nivoa zapošljivosti radne snage,
- usklađivanje tržišta rada,
- poboljšanje radnih uvjeta,
- jednak pristup zapošljavanju.

Think tank Populari iz Sarajeva u svom policy briefu pod nazivom „Nezaposlenost mladih: Je li problem u stavu?“, autorice Katarine Cvikl, daje analizu stavova mladih kojima se studije o nezaposlenosti obične ne bave. Stavovi koji se razmatraju navedenoj analizi shvaćeni su kao „relativno stabilno otvoreno ponašanje osobe koje utječe na njegov/njen stav“, definicija B. Reada. Analiza stavova počinje dosta provokativno, što je inače obilježje cjelokupne publikacije, sa naslovom „Bosanci nisu posebni“, u okviru kojeg se daje prikaz nezaposlenosti mladih u odnosu na opštu nezaposlenost u društvu. Kao i u ostalim europskim zemljama vidljivo je da je nezaposlenost mladih uvijek viša od opšte stope nezaposlenosti. Ono na šta upozorava publikacija jeste postojanje tzv. začaranog kruga nezaposlenosti mladih u BiH. Krug počinje lošom ekonomskom situacijom koja kao posljedicu daje lošu kvalitetu visokog obrazovanja, što dovodi do napuhanih očekivanja kod studenata u vezi budućeg zaposlenja sa jedne strane i nedostatka praktičnog iskustva i relevantnih vještina sa druge strane. Sve ovo vodi do toga da na tržištu rada za takav kadar nema posla, ni radnih mjesta, a što uvjetuje lošu ekonomsku situaciju kao startnu poziciju začaranog kruga. Svaki od navedenih dijelova kruga je detaljnije analiziran, prvenstveno kroz intervjue sa predstavnicima donosioca odluka i relevatnim stručnjacima iz oblasti zapošljavanja i problematike nezaposlenosti. Pritom se naglašava zatvorenost sistema obrazovanja, riječima Sifeta Kukuruza, pomoćnika za visoko obrazovanje u Kantonu Sarajevo, „kad steknete zvanje redovnog profesora, to je to, u toj poziciji ćete dočetati penziju (Cvikl, 2013, 4). Obrazovanje je centralna tema Populari izvještaja, čemu svjedoče i navodi da visoko obrazovanje nije neophodno povezano sa boljom zapošljivošću. Grčka, na primjer, ima veoma visoku stopu studenata u odnosu na ostatak populacije, a relativno mali broj visokoobrazovnih, a i u isto vrijeme ima i najveću stopu nezaposlenosti. Izvještaj također spominje negativne uticaje nastavnika, ali i roditelja, u smislu kreiranja nerealnih očekivanja kod mladih u vezi budućeg zaposlenja. To utiče na mlade koji imaju ozbiljnih problema na tržištu rada, te ne žele volontirati, vođeni čestim stavom „ne bih nikad radio džaba!“ (Cvikl, 2013, 6). Kao i u prethodnoj studiji, naglašeno je da je država najbolji poslodavac u očima mladih, što se opisuje kao ostavština „starih vremena“ kada je siguran posao sa ugovorom o stalnom zaposlenju bio najveći mogući uspjeh u karijeri, jer se zaposlenje u privatnom sektoru gdje se morate svaki dan dokazivati i gdje je – iako uz poteškoće – moguće penjati se hijerarhijskim ljestvama, ne smatra sigurnim zaposlenjem. Problem je i što se mladi ne trude oko pronalaženja posla, tako da poslodavci govore o tome kako dobivaju dosta CV-a i biografija niskog kvaliteta. Na tom fonu, nudi se i rješenje u vidu praktičnih savjeta o tome kako napisati biografiju, kako se pripremiti za intervju i poboljšati vlastite vještine i zapošljivost (Cvikl, 2013, 9). Izvještaj završava riječima da je za zaposlenje potrebno malo više, a to malo je: ispravan stav.

U široj javnosti Bosne i Hercegovine, obrazovanje se nerijetko detektuje kao osnovni problem nezaposlenosti mladih osoba. Stavovi po tom pitanju su dosta jasni. Tako autor Borivoje Simić oštro navodi da obrazovni sistem čini mlade “bogaljima”, potpuno neprilagođenim za potrebe tržište rada (Indikator, 2014). Istraživač Marko Martić smatra da obrazovni sistem od najranije dobi „uči“ mlade osobe da čekaju na posao (Buka, 2014). Navedimo i stav Jan Zlatana Kulenovića iz Omladinske informativne agencije BiH (OIA BIH) koji zaključuje da je obrazovanje osnovni problem po pitanju nezaposlenosti mladih, jer obrazovni sistem proizvodi neupotrebljive kadrove ili mlade koji su dezorijentisani i koji ne odgovaraju potrebama tržišta

rada, što i dalje predstavlja ogroman problem, za koji 14 nadležnih ministarstava obrazovanja u ovoj zemlji nema rješenje, ili bolje rečeno, političku volju (Buka, 2014). Kada je riječ o broju nezaposlenih u Bosni i Hercegovini navode se različiti podaci. Prema izvještaju „Federacija u brojkama“, kojeg na godišnjem nivou izdaje Federalni zavod za statistiku, u Federaciji BiH je na dan 31.12.2012. godine registrovano ukupno 384.852 nezaposlenih osoba. 2010. godine ovaj broj je iznosio 364.929, a 2011. godine 371.090 (Kaba, 2013, 22).

Što se tiče seta mjera za suzbijanje nezaposlenosti sa fokusom na nezaposlenost mladih, postoje razna rješenja, većinom kreirana od strane međunarodnih organizacija i predstavljena u vidu preporuka lokalnim donosiocima odluka. Današnja ekonomska globalizacija zahtijeva da ekonomije stvaraju dobro educirane radnike koji su u stanju da se prilagode rapidnim promjenama u okruženju. Efikasnost i fleksibilnost tržišta rada su presudni za osiguravanje da se radnici najefikasnije iskoriste u privredi uz uslov da tržište potiče radnike da ulože najveće napore da nađu posao koji će kvalitetno i stručno raditi. Tržište rada stoga mora biti fleksibilno za brzo pomjeranje radnika iz jedne privredne aktivnosti u drugu uz male troškove, kako bi se omogućile zarade bez mnogo socijalnih nemira. Efikasna tržišta rada moraju, također osigurati jasan odnos između podsticanja radnika i ulaganja njihovog napora, kao i najbolju upotrebu raspoloživih snaga, koje uključuje ravnopravnost žena i muškaraca u poslovnom okruženju. (Federalni zavod za programiranje razvoja, 2014). Novije istraživanje Svjetske banke o radnim mjestima u zemljama sa niskim i srednjim nivoom dohotka u Evropi i srednjoj Aziji ukazuju na to da bi program politika za stvaranje radnih mjesta najbolje bilo usmjeriti na četiri područja: podržavanje poduzetništva, unapređivanje vještina, upravljanje internom i međunarodnom mobilnošću, te smanjivanje institucionalnih demotivacionih faktora koji su usmjereni protiv stvaranja radnih mjesta. (Svjetska banka, 2013, 2). Potrebno je razvijati poduzetničku kulturu kod mladih osoba, uz unapređivanje njihovih vještina i radnih sposobnosti, zatim mobilnosti na tržištu rada, a pritom minimizirati postojanje i uticaj tržišnih barijera na navedenom tržištu. Trenutne političke aktivnosti nerijetko idu u suprotnom pravcu, postavljajući tržišne barijere kroz licenciranje, povećavanje nivoa minimalnih nadnica i postavljanje drugih tržišnih restrikcija koji smanjuju zaposlenost (Palmer, 2012, 45). Otvaranje novih i boljih radnih mesta traži program multisektorskih politika, koji ide i dalje od tradicionalnih mera tržišta rada i propisa koji ga uređuju. (Svjetska banka, 2013). Stoga je potrebno raditi na usklađivanju tržišta rada, različitih sektora privrede, ali i obrazovnog sistema države.

Sa ciljem analiziranja direktnog uticaja reformi na stvaranje zaposlenosti, Richter je izvršio regresiju rasta zaposlenosti i na rast BDP-a i na nivo različitih reformskih indikatora, kao što su indikatori izvještaja Doing Business (DBI) i Transition (TI) i njihove komponente. Parametarske procjene ukazuju na to da više različitih reformi može da podstakne zaposlenost: Privatizacija velikog obima, reforme koje olakšavaju zatvaranje poslovanja, te restruktuiranje upravljanja i preduzeća su u pozitivnoj i značajnoj korelaciji sa rastom zaposlenosti. Drugim riječima, kada je sve drugo jednako, što su dublje reforme u bilo kojoj od te tri oblasti, to se više radnih mjesta stvara. Rast zaposlenosti je također u pozitivnoj korelaciji sa nekoliko indikatora upravljanja, uključujući veći stepen kontrole nad korupcijom, kvalitetnije propise, djelotvornije vlade, te više nivoe glasnosti i preuzimanja odgovornosti. Određene reforme također imaju pozitivan uticaj na rast zaposlenosti za određene grupe zemalja, ali ne za sve; njihova djelotvornost može da zavisi od njihovog zbirnog efekta sa reformama koje su već sprovedene. Na primjer, fleksibilniji propisi o zapošljavanju i reforma banaka vezani su sa stvaranjem većeg broja radnih mjesta među naprednim modernizatorima, a bolja politika konkurentnosti i unapređeno upravljanje dovode do većeg stvaranja zaposlenosti kod srednjih, a posebno kod kasnijih, modernizatora. Pri razmatranju indirektnog uticaja reformi na stvaranje zaposlenosti, u svih slučajevima važi

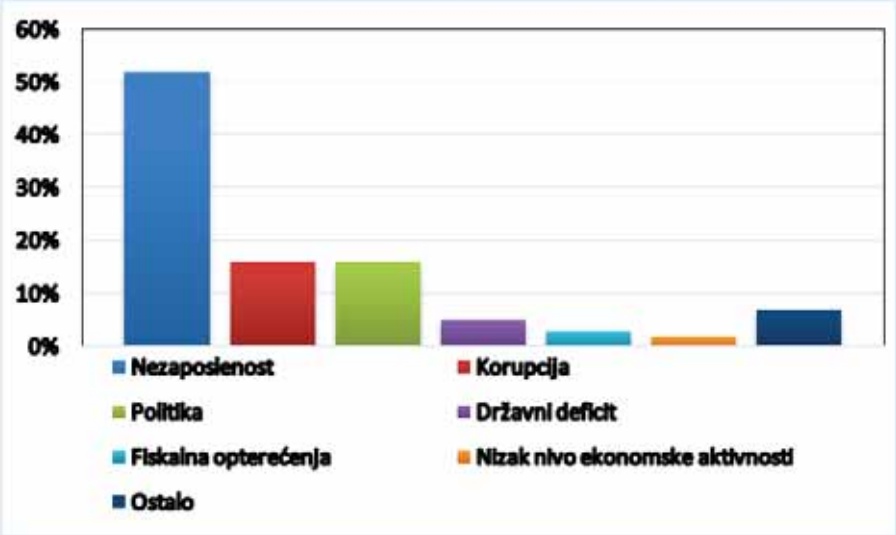
da što je dublja i naprednija reforma, to je bliži odnos između rasta i zaposlenosti. Kao i u slučaju rezultata direktnog uticaja reforme, taj efekat je značajan za reforme koje su vezane za privatizaciju manjeg i većeg obima, restruktuiranje upravljanja i preduzeća, te politiku konkurentnosti. Međutim parametarske vrijednosti i nivoi značaja su prilično osjetljivi na specifikacije modela. (Svjetska banka, 2013, 32). Neto stvaranje radnih mjesta u EU11 tipično vodi manja grupa firmi (oko 20 procenata) koje rastu brže od drugih (Svjetska banka, 2013, 34). Zbog toga fokus donosioca odluka treba biti usmjeren ka zadovoljenu potreba manje grupe preduzeća u okviru privrede koji su prethodno identificirani kao kreatori novih radnih mjesta.

ISTRAŽIVANJE STAVOVA POSLODAVACA O PROBLEMU NEZAPOSLENOSTI MLADIH

Poslodavci predstavljaju ključni faktor za smanjenje nezaposlenosti, naročito nezaposlenosti mladih. Kao predstavnici privrednih subjekata na tržištu rada, poslodavci u procesu zapošljavanja moraju da donesu odluku o adekvatnosti radne snage koja im stoji na raspolaganju i uslovima zapošljavanja. Samim tim, poslodavci predstavljaju ključnog partnera vladi i državnim organima pri formiranju politika koje trebaju da riješe problem nezaposlenosti mladih osoba u Bosni i Hercegovini. Zbog toga su se u radu analizirali stavovi poslodavaca o nezaposlenosti mladih, smatrajući stavove kao trajne sklonosti ka stalnom reagiranju na određeni način glede različitih podržaja iz svijeta (Marušić, Vranešević, 2001, 244). Da bi se došlo do podataka o stavovima poslodavaca o nezaposlenosti u državi, sa osvrtom na nezaposlenost mladih, koristila se naučna metoda ispitivanja, primjenom odgovarajućeg anketnog upitnika. Ispitivanje se vršilo telefonskim putem u periodu od sedam radnih dana. Telefonsko anketiranje je obavljao angažovani anketar. Kako bi se se dobili što relevantniji podaci potrebni za istraživanje, anketirano je 200 poslodavaca korištenjem slučajnog uzorka (Random number generation – Internet aplikacija Random.org). Osnovni skup su činila sva preduzeća iz registra subjekata Uprave za indirektno oporezivanje (UIO) Bosne i Hercegovine. Fokus istraživačkih pitanja je bio usmjeren na oblast obrazovanja mladih odnosno obrazovni sistem države, zatim državne politike u vezi zapošljavanja i uopšteno ekonomske politike državnih organa, te vještine i mentalitet mladih osoba koje traže posao. Svaka od navedenih oblasti je navedena kao ključna u rješavanju problema nezaposlenosti mladih u Bosni i Hercegovini, što je detaljnije objašnjeno u dijelu rada posvećenom pregledu prethodnih tj. sekundarnih istraživanja na ovu temu. Paralelno sa vođenjem istraživanja stavova poslodavaca o problemu nezaposlenosti mladih osoba u BiH, urađeno je i istraživanje stavova mladih osoba o problemu nezaposlenosti. Rezultati navedenog istraživanja će biti objavljeni naknadno, ali u većoj mjeri potvrđuju ranije navedene rezultate objavljene u okviru studije Think tank „Populari“ iz Sarajeva.

Rezultati sprovedenog primarnog istraživanja ukazuju na to da poslodavci smatraju problem nezaposlenosti u BiH najvećim ekonomskim problemom sa kojim se susreće bosansko-hercegovačko društvo. Kao odgovore na otvoreno pitanje o najvećem ekonomskom problemu u BiH, poslodavci su naveli sljedeće: nezaposlenost (52%), korupcija (16%), politika (16%), državni deficit (5%), fiskalna opterećenja (3%), nizak nivo ekonomske aktivnosti (2%) i ostalo (7%). Dakle, najveći broj ispitanika smatra da je nezaposlenost osnovni ekonomski problem u državi. Slijede korupcija, politika, državni deficit i fiskalna opterećenja, sve povezano sa državnom intervencijom u okviru ekonomije. 7% ispitanika je navelo ostale odgovore na dato pitanje, što je karakteristično za pitanja sa otvorenim odgovorima. Navedeni odgovori su slikovito prikazani na slici 4.1.

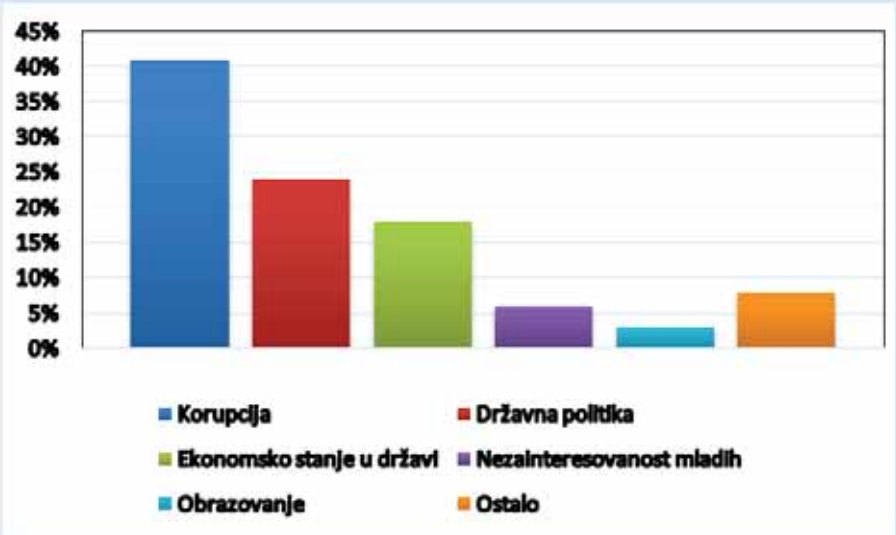
Slika 4.1. Najveći ekonomski problemi u BiH



Izvor: Vlastita kreacija

Na pitanje sa višestrukim izborom odgovara o tome koji su to najveći razlozi visoke stope nezaposlenosti mladih u BiH, od šest ponuđenih odgovara, najveći broj ispitanika (41%) je navelo korupciju kao razlog nezaposlenosti mladih. Nakon toga slijedi državna politika (24%), ekonomsko stanje u državi (18%), nezainteresovanost mladih (6%), obrazovanje (3%) i ostalo (8%). Bitno je napomenuti da je odabir ponuđenih odgovora na dato pitanje urađen u skladu sa prethodno identificiranim razlozima visoke stope nezaposlenosti mladih u BiH. Prikaz odgovara je predstavljen na slici 4.2. Poslodavci ne navode sistem obrazovanja kao krivcem za nezaposlenost mladih osoba u BiH. Ipak odgovori na pitanje o poželjnim promjenama u obrazovnom sistemu, ukazuju da problemi u obrazovanju ipak postoje.

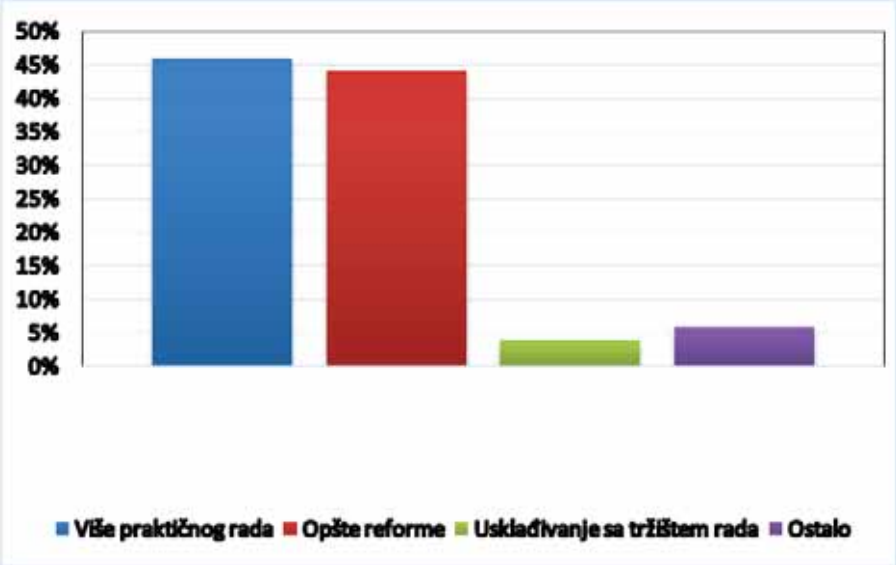
Slika 4.2. Razlozi visoke stope nezaposlenosti kod mladih osoba u BiH



Izvor: Vlastita kreacija

Naime, većina ispitanih poslodavaca smatra da se treba uvesti više praktičnog rada u nastavni plan (46%). Također, veliki broj ispitanika smatra da su potrebne reforme u obrazovanju (44%) s tim da nisu bili u stanju specificirati šta smatraju da je potrebno izmjeniti ili unaprijediti. Samo 4% ispitanika je odgovorilo da smatra kako obrazovni sistem nije usklađen sa potrebama tržišta rada. Slika 4.3. prikazuje stavove poslodavaca o potrebnim promjenama i reformama u obrazovnom sistemu.

Slika 4.3. Potrebne promjene u obrazovnom sistemu



Izvor: Vlastita kreacija

Kada je riječ o slaganju sa navednim izjavama o mladima kao učesnicima na tržištu rada, kreiranim shodno rezultatima prethodnih istraživanja, poslodavci su naveli dosta interesantne odgovore. Na izjavu da su mladi adekvatno školovani, uz pojašnjenje da se navedeno odnosi na tržište rada, poslodavci su najvećim dijelom izrazili vlastito slaganje sa prosječnom ocjenom od 3,78 na petostepenoj Likertovoj skali. Poslodavci se također slažu da mladi traže posao, ali ne i rad, sa prosječnom ocjenom od 3,71. Poslodavci ne smatraju da mladi imaju realna očekivanja pri traženju posla, izražavajući vlastito neslaganje sa prosječno ocjenom 2,34. Pored toga, poslodavci se ne slažu da mlade osobe posjeduju razvijene poslovne navike (2,12 ocjena neslaganja). Na kraju, najizraženije neslaganje sa prosječnom ocjenom 1,76 je navedeno kod izjave da su mladi glavni krivci za situaciju u kojoj se nalaze.

ZAKLJUČAK

Problem nezaposlenosti mladih predstavlja jedan od aktuelnih problema u okviru bosansko-hercegovačke ekonomije. Neadekvatna državna politika, uz stari sistem obrazovanja koji ne odgovara potrebama tržišta rada, često se smatraju uzrocima ovog problema. Pored toga, kako je navedeno u pojedinim istraživanjima, postoji i problem opšteg stava samim mladih osoba koji nerijetko imaju nerealna očekivanja u vezi vlastitog zaposlenja. Rezultati primarnog istraživanja u okviru rada pokazuju da poslodavci percipiraju nezaposlenost kao najveći ekonomski problem u Bosni i Hercegovini, dok kao glavne krivce za nezaposlenost mladih u BiH navode korupciju, državnu politiku i opšte ekonomsko stanje u kojem se nalaze. Poslodavci također smatraju da je potrebno uvesti više praktičnog rada tj. nastave u postojeći sistem obrazovanja, ali i da su potrebne dubinske reforme datog sistema. Ovo je potrebno iz razloga što mladi nisu adekvatno školovani, niti posjeduju radne navike, dok su im očekivanja u vezi posla krajnje nerealna. Ipak, u svemu tome poslodavci ne krive mlade osobe, već krivicu prebacuju na sistem obrazovanja odnosno aktuelnu državnu politiku. Shodno navedenom, potrebno je pristupiti novim i ubrzati postojeće reforme obrazovanja, te kroz djelovanje državnih organa pokušati kreirati ambijent koji će pogodovati zapošljavanju mladih osoba u BiH. U nastavku su sumirane preporuke za rješavanje problema nezaposlenosti mladih osoba u BiH, nastale shodno rezultatima primarnog i sekundarnog istraživanja u okviru rada:

- Promocija kulture poduzetništva i individualizma kod mladih. Kako su pokazala ranija istraživanja, ali i potvrdili rezultati primarnog istraživanja, kod mladih u BiH je izraženo postojanje nerealnih očekivanja vezanih za zapošljavanje. Ovo je potrebno promjeniti kroz aktivnu mrežu za promociju ideja poduzetništva i individualizma kod omladinske populacije. Mrežu bi činile obrazovne institucije, nevladin i privatni sektor, te političke strukture, ujedinjene u vidu projekata kroz koje će se nastojati izvršiti gore navedene promotivne aktivnosti.
- Reforma sistema obrazovanja u pravcu povezivanja potreba tržišta rada sa rezultatima obrazovnog procesa. Nužno je uskladiti upisne politike sa potrebama tržišta rada, uz uspostavljanje efikasnog sistema profesionalne orijentacije i karijernog savjetovanja. Obrazovni sistem također treba uključiti veći praktičnu komponentu u okviru svojih nastavnih planova i programa, čiji je nedostatak evidentiran od strane potencijalnih poslodavaca za mlade osobe na tržištu rada.
- Uvođenje predmeta „Osnove poduzetništva“ na srednjoškolskom nivou obrazovnog sistema**.** Cilj ove mjere je unaprijediti postojeći obrazovni sistem, u pravcu kreiranja kadra koji će proaktivno promišljati o svojoj budućnosti i ulozi u društvu. Da bi se ovaj predmet implementirao potrebno je raditi u suradnji sa nadležnim ministarstvima, pedagoškim zavodima i drugim zainteresovanim subjektima. Školski predmet pored teorijske komponente o osnovama poduzetništva, treba da nosi i praktičnu dimenziju koja će obrazovati mlade o važnosti poduzetništva.
- Analiza aktuelnih strategija zapošljavanja koje praktično realiziraju Zavodi za zapošljavanje. Pored toga što je potrebno fokusirati rad Zavoda na konkretno zapošljavanje, umjesto evidentiranja nezaposlenosti i servisiranja zdravstvenog osiguranja, neophodno je izvršiti i ocjenu učinkovitosti ulaganja u programe zapošljavanja mladih. Aktuelni rezultat postojećih programa zapošljavanja mladih ne daju očekivane rezultate, te predstavljaju suvišno trošenje novca na kratkoročno zapošljavanje mladih koje stvara iluziju povećanja zaposlenosti, ali bez efekata na dugoročno smanjenje nezaposlenosti mladih.

Svaka od navedenih preporuka se treba implementirati kroz dogovor predstavnika vlasti sa jedne strane i poslodavaca sa druge strane. Nezaposlenost mladih osoba je kompleksan i višedimenzionalan problem čije rješavanje zahtijeva učešće više različitih zainteresovanih strana, sa ciljem postizanja dugoročno prihvatljivog rješenja.

LITERATURA

1. Bogdanović M., Šestović L., (2002), Ekonomija od A do Z, Beogradska otvorena škola, Beograd
2. Cvikl K., (2013), Nezaposlenost mladih: Je li problem u stavu?, Populari, Sarajevo
3. Gidens A., Sociologija, (2005), Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
4. Hadžimahmutović B., Martić M., (2013), Nezaposlenost mladih: EU i BiH dijele isti problem, mogu li rješenja biti zajednička?, Centar za istraživanja i studije GEA, Sarajevo
5. Harvi D., (2012), Kratka istorija neoliberalizma, Mediterran Publishing d.o.o., Novi Sad
6. Hodžić K., (2005), Uvod u ekonomiju, IK Penn d.o.o., Tuzla
7. http://indikator.ba/Vijest.aspx?id=929 (20.06.2014.)
8. http://www.6yka.com/novost/50746/nezaposlenost-mladih-u-bih-ne-sanjajte-iskljucivo-o-poslu-u-javnoj-upravi-bice-ga-sve-manje (01.07.2014.)
9. http://www.worldbank.org/sr/news/press-release/2013/06/18/new-world-bank-report-foresees-fragile-recovery-for-six-see-countries (12.06.2014.)
10. Kaba Z., (2013), Federacija Bosne i Hercegovine u brojkama, Federalni zavod za statistiku , Sarajevo
11. Konkurentnost 2013-2014. Bosna i Hercegovina, (2014), Federalni zavod za programiranje razvoja, Sarajevo
12. Mujanović E., (2013), Nezaposlenost mladih u Bosni i Hercegovini, trenutka situacija, izazovi i preporuke, Friedrich-Ebert-Stifung BiH, Sarajevo
13. Od drugog talasa recesije ka slabom oporavku, jugoistočna Evropa, redovni ekonomski izvještaj, br. 4, (2013), Svjetska banka, region Evrope i Centralne Azije
14. Palmer T., (2012), After the Welfare state, Jameson Books, Inc., Ottawa
15. Penda I.A., Hinšt D., Vušković P., Sokolar I., Kauzlarić G., (2013), Poduzetništva inicijativa, priručnik za razvoj poduzetništva, Iustitia & CEA, Zagreb
16. Samuelson P.A., Nordhaus W.D., (2007), Ekonomija, osamnaesto izdanje, Mate, Zagreb
17. Stojanović M., Hadžić J., Bajramović S., (2013), Anketa o radnoj snazi 2013, Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Sarajevo
18. Taleb N. N., (2010), Crni labud, uticaj krajnje nevjerovatnih zbivanja, Heliks, Beograd
19. Tasić S., (2012), Svetska ekonomska kriza, dileme i rešenja, Službeni glasnik, Beograd

ISSN 2233-0445